

TARTU ÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Janno Kasepuu ja Epp Vassiljev

# **ÕPPIMISKULTUURI TUNNUSED DHL LOGISTICS ESTONIA OÜ NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ning tehnoloogia  
juhtimise erialal

Juhendajad: PhD Anne Reino, PhD Maaja Vadi

Tartu 2019

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(PhD A. Reino, PhD M. Vadi)

Kaitsmisele lubatud “ “.....2019.a

Oleme koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

.....

(töö autorite allkirjad)

## SISUKORD

Sissejuhatus.....	4
1. Õppimiskultuuri teoreetilised alused.....	7
1.1 Õppimise käsitluse sisend õppimiskultuuri määratlemiseks.....	7
1.2 Kultuuri käsitluste sisend õppimiskultuuri määratlemiseks ja analüüsimiseks.....	19
2. Õppimiskultuur DHL Logistics Estonia OÜ-S.....	28
2.1 Ettevõtte ja metoodika tutvustus.....	28
2.2 Ülevaade tulemustest.....	36
Kokkuvõte.....	51
Viidatud allikad.....	53
Lisa 1. Koodide tabel.....	59
Lisa 2. Ühisfotod ja postrid ettevõtte ühiskasutatavates ruumides.....	62
Lisa 3. Probleemilahenduse blankett.....	64
Summary.....	65

## SISSEJUHATUS

Õppimine on aluseks uute teadmiste ja oskuste omandamiseks. Küsimus, kuidas saavutada ja hoida töötajate professionaalset taset ja kuidas organisatsioon suudaks edukalt kohaneda muutuv keskkonnas, keerleb paljude juhtide peades. Õppimisel on kanda suur roll organisatsioonide arengus. Üks viis töötajate teadmisi ja oskusi tõsta on koolitamine, seda nii asutuse siseselt kui väliselt. Statistikaameti kohaselt koolitavad Eesti ettevõtted töötajaid üha rohkem. Kui 2010. aastal tegeles töötajate koolitamisega kaks kolmandikku ettevõtetest, siis viis aastat hiljem oli see näitaja juba 86% (Statistikaamet, 2017). Sama allika kohaselt on töötajate mittekoolitamise peamine põhjus töötajate oskustaseme piisav vastavus vajalikule tasemele. Viimane fakt on murettekitav, sest tehnoloogiliselt kiirelt muutuv keskkonnas tuleks pidevalt seirata uusimaid trende ja lahendusi, et nende kasutuselevõtuga konkurentidest kiirem olla. Mida töötaja parasjagu teab, ei pruugi olla nii väärtuslik kui see, mida ta potentsiaalselt suudaks õppida ning vastuste teadmisest olulisem on osata esitada õigeid küsimusi (Chamorro-Premuzic, Bersin, 2018). Töötajate koolitamisest olulisem on luua keskkond, milles töötaja on ise motiveeritud õppima nii enda kui ka meeskonna kogemustest ning nägema ebaõnnestumisi kui arenguvõimalusi. Bersin toob välja, et suurima kasuteguriga õppimismeetodid on töö käigus kogemuste omandamine, juhi kootsiv õpetamismeetod ning ühtlasi osalemine mentorluses, projektides ning tööülesannete roteerumises (Bersin, 2010, lk 12). Õppimiskultuuri evitamine võiks olla lahendus organisatsiooni ja selle töötajate pideva ja lõputu arengu tagamiseks.

Pideva arengu vajaduse põhjustab kiire tehnoloogiline areng. “Tulevikus ei kaalu arvutid rohkem kui 1,5 tonni”. Nii ennustas Ameerika tehnoloogiavaldkonna teadusajakiri Popular Mechanics 1949. aastal (Meigs, 2012). Kõigest 70 aastat hiljem, tänapäeval ei pea pikalt mõtlema, et järeldada sellise ennustuse tagasihoidlikkust. Kui veel 15 aastat tagasi soovis reisija sõita bussiga punktist A punkti B, tuli tal teada, mis kell ja kus kohast buss stardib, selleks ajaks kohale minema ning loota, et bussis

veel vabu kohti on. Täna on igal inimesel võimalik telefoni abil sõidugraafikuid nähaning sobiv pilet osta. Lisaks on võimalik bussisõitu sisustada, pidades näiteks videovestlust tuttavaga kasvõi teiselt poolkeralt. Õppimiskultuur aitab jõuda nende organisatsioonide hulka, kes taolistest arengutest kasu lõikavad, sest see võimaldab adapteeruda ja kaasa minna muutustega keskkonnas (Bates, Khasawneh, 2005, lk 98). Tehnoloogia areng on kahtlemata suur tõuge muutustele üle kogu maailma, millega liigutakse lõpptarbija jaoks mugavama, kättesaadavama, lihtsama või optimaalsema lahenduse suunas.

Et õppimist toetataks kõigil tasanditel, et töötajal oleks võimalused õppida, et organisatsioonil oleks võimalik panustada õppimisse ning et õppimine oleks teadvustatud tegevus ettevõtte arengu nimel, on käesoleva töö autorite arvates vajalik panustada õppimiskultuuri juurutamisse. Tsiteerides Bersinit: “Suurima tugevusega äritulemuste mõjutaja on õppimiskultuur” (Chamorro-Premuzic, Bersin, 2018). Käesolevas töös käsitletakse õppimise ja kultuuri olemust, õppimiskultuuri määratlust ning selle tunnusjooni logistikaga tegeleva ettevõtte näitel.

Käesoleva magistritöö eesmärk on välja selgitada õppimiskultuuri iseloomustavad tunnused DHL Logistics Estonia OÜ näitel. Organisatsioon peaks püüdma kujundada õppimiskultuuri, kuna see on jätkusuutlik viis hoida kogu organisatsiooni võimet tulla edukalt toime muutuv ja arenevas keskkonnas. Tulenevalt eesmärgist on autorid püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- 1) Selgitada õppimise ja kultuuri mõisteid;
- 2) Analüüsida õppimiskultuuri olemust ja tunnuseid eelnevate uurimuste ja teooria põhjal;
- 3) Töötada välja metoodika ja teostada ettevõttes õppimiskultuuri tunnuste avaldumise uuring, s.h. intervjuud ja vaatlused;
- 4) Uuringust saadud andmete süstematiseerimine, analüüsimine ja õppimiskultuuri iseloomustavate tunnuste väljatoomine.

Töö esimeses peatükis analüüsitakse nii õppimise kui kultuuri definitsioone ja käsitusi erinevate autorite loomingu toetudes. Seejärel, tuginedes samuti varemkoostatud teostele, määratletakse õppimiskultuuri olemus ja tunnused ning analüüsitakse neid. Teine peatükk kirjeldab läbiviidud kvalitatiivset uuringut, mille käigus teostati

vaatlused ja intervjuud ettevõttes DHL Logistics Estonia OÜ. Ühtlasi sisaldab teine peatükk uuringu tulemusi ning selgunud õppimiskultuuri tunnuste analüüsi.

Magistritöö autorid tänavad uurimuses osalenud ettevõtet ja selle töötajaid uurimuses osalemise eest ning oma juhendajaid igakülgse abi ja toetuse eest.

Märksõnad: õppimiskultuur, kultuur, õppimine.

# 1. ÕPPIMISKULTUURI TEOREETILISED ALUSED

## 1.1 Õppimise käsitluse sisend õppimiskultuuri määratlemiseks

Õppimise määratlemisel on oluline aru saada õppimise tähendusest ja selle liikidest. Erinevate definitsioonide ühisosana võib õppimist aga mõista kui kogemuste käigus informatsiooni töötlemist süsteemi omaduste värskendamise eesmärgil. Tabelis 1 on toodud töö autorite valiku alusel mõned näited õppimise definitsioonidest erinevatelt autoritelt.

Õppimist on tihti ka defineeritud kui käitumise muutumist. Selline, n.ö. funktsionaalne sõnastus on erinevate autorite poolt leidnud kõlapinda, kuna on arusaadavam ning paremini üldistatav kui muud määratlused. Õppimise kui käitumise muutumise definitsiooni negatiivseks pooleks on toodud asjaolu, et raske on määratleda, kui suur osa käitumise muutusest oli põhjustatud õppimisest ning kui suur osa muudest teguritest nagu motivatsiooni ja meeleolu muutused, vananemine või ka vigastustused (Schunk, 2016, lk 23). Paavola, Lipponen ja Hakkarainen on õppimist nimetanud teadmuse loomiseks. Samuti nägid nad õppimist kui ühiskondlikku protsessi, mille käigus sotsialiseerimise tagamõtteks pole mitte olemasolevate tavade edasiandmine, vaid uute väljatöötamine (Paavola, *et al*, 2004, lk 557). See ühiskondlik protsess võib toimuda nii ametlikus keskkonnas nagu näiteks kool kui ka tööal kolleegidevahelises arutelus.

**Tabel 1.** Õppimise definitsioonid.

Selgitus	Autor
“Õppimine on protsess, millest mõjutatuna organism saab kasu kogemusest nii, et tema käitumine tulevikus on paremini kohanev seda ümbritseva keskkonnaga.”	Rescorla, 1988, viidatud Barron, <i>et al.</i> , 2015, lk 408 vahendusel
“Õppimine on protsess, mille käigus me omandame maailma kohta teavet. Mälu on protsess, mille käigus teavet kodeeritakse, hoiustatakse ja hiljem taastatakse.”	Kandel, 2000, viidatud Barron, <i>et al.</i> , 2015, lk 409 vahendusel
“Õppimine viitab protsessile, mille käigus (inim)loom suhtleb ennast ümbritseva keskkonnaga ja saab kogemuse poolt muudetud nõnda, et tema järgnev tegevus on modifitseeritud.”	Hall, 2003, lk 837
“[...] õppimine kätkeb endast informatsiooni omandamist, hoiustamist ja taastamist viisil, mis võib mõjutada käitumist.”	Bekoff, 2004, viidatud Barron, <i>et al.</i> , 2015, lk 409 vahendusel
“[...]õppimine on indiviidi kogemusest tulenev muutumise protsess.”	Mazur, 2013, viidatud Barron, <i>et al.</i> , 2015, lk 408 vahendusel
“[...]võrdlemisi püsiv käitumise muutus mis tuleneb kogemusest.”	Kolb & Whishaw, 2014, viidatud Barron, <i>et al.</i> , 2015, lk 410 vahendusel
“Õppimine on kestav muutus käitumises või võimes käituda vastaval moel, mis tuleneb praktikast või muudest kogemuste vormidest.”	Schunk, 2016, lk 445

Allikad: (Mazur, 2013; Hall, 2013; Rescorla, 1998; Kandel, 2000; Bekoff, 2004; Kolb & Whishaw, 2014; Schunk, 2016), autorite koostatud.

Tabelis 1 väljatoodud definitsioonide ühisosana näevad käesoleva töö autorid järgmisi väiteid:

- 1) Õppimise eelduseks on kogemused;
- 2) Õppimise tulemusena on võimalik muuta käitumist;
- 3) Õppimine on protsess.

Õppimise eelduseks on kogemused (Rescorla, 1988, viidatud Barron, *et al.*, 2015, lk 408 vahendusel). Kogemus on oluline eeldus õppiva inimese peas seose tekkimiseks. Seose tekkimisel suudetakse mõista olukorra loogikat ning vastata küsimusele “miks?”. Kogemus võib olla omandatud nii õppimisele eelnevalt kui ka õppimise käigus. Näitena



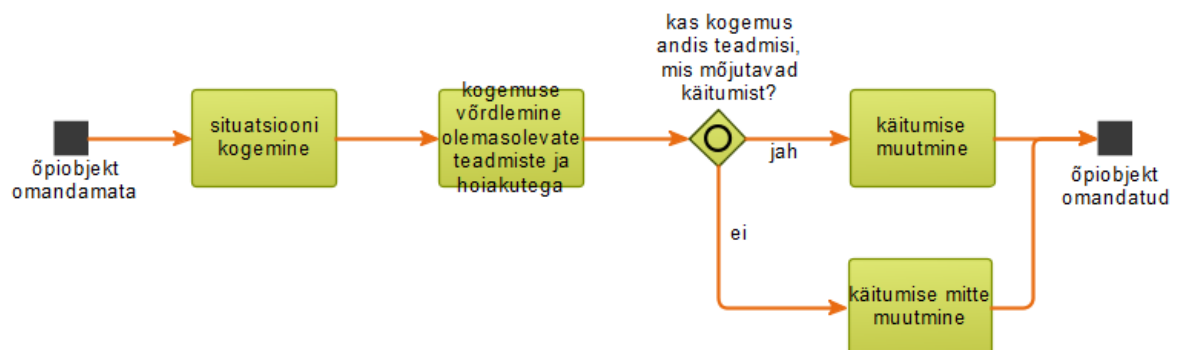
võib tuua värskelt meeskonnaga liitunud laotöötaja, kes on juba mõned päevad osalenud kauba laadimisel riiulitele. Kui talle rääkida riiulite asetusest ja tutvustada, miks ladustatakse kaubagrupid just sinna, kuhu seda tehakse, tekib töötaja peas seos ning ta mõistab, et talle räägitu on loogiline ja õige. Sel momendil töötaja õpib. Kui sama infot rääkida töötajale, kes pole laos enne käinud, ei pruugi seost tekkida enne, kui töötaja näeb kõnealuseid riiuleid ja kaubagruppe.

Õppimise tulemusena on võimalik muuta käitumist. Indiviidi peas seose tekkimise momendil toimub õppimine, mille tulemusena võib indiviid muuta või korrigeerida käitumist järgmisel korral, kui sarnane olukord tekib (Kolb & Whishaw, 2014, viidatud Barron, *et al.*, 2015, lk 410 vahendusel). Indiviidi hoiakud või varasemalt õpitu võivad olla argumentideks käitumise püsimisele endisel moel, kuid õppimine on eelduseks käitumise muutmisele.

Õppimine on protsess. Õppimine pole pelgalt üks tegevus, vaid nende kogum (Hall, 2003, lk 841). Eraut jagab õppimise neljaks tegevuseks:

- 1) Situatsiooni mõistmine;
- 2) Õpitava mõiste või idee asjakohasuse mõistmine;
- 3) Mõiste või idee muutmine olukorrale sobivaks;
- 4) Saadud teadmuse liitmine muu/olemasoleva teadmusega ning selle rakendamine tegevustes (Eraut, 2000, lk 133).

Lähtuvalt eelnevast defineerivad käesoleva töö autorid õppimist kui kogemuse tulemusel tekkinud uue seose loomise protsessi, mille tagajärjel võib muutuda edasine käitumine. Õppimise protsess on kujutatud joonisel 1.



**Joonis 1.** Õppimise protsess.

Allikas: Autorite koostatud.

Õppimist on võimalik analüüsida nii indiviidi kui grupi tasandil. Indiviidipõhine õppimine on kõige traditsioonilisem ja tüüpilisem viis, mis seostub õppimisega. Töökohal õppimise kontekstis tuleb aga rääkida õppimisest gruppides või isegi kogukondades ja ka organisatsioonide vaheliselt. Kui rääkida töökohal õppimisest, tuleb mees pidada, et töökoht ei ole ühesugune keskkond kõikide õppijate jaoks. Olukorrad ja ametipositsioonid erinevad ning samuti varieerub ka suhtumine töösse ning töökohal õppimisse. Erinevad on ka töökultuurid ettevõtetes, õppijate vanused ja hariduslik taust. (Tynjälä, 2008, lk 132). Ehk siis kui panna ühesuguse õppevõimekusega erinevad inimesed samasse olukorda, siis nende tulemused on eeldatavasti erinevad kuna nende õpihuvi ja valmidus õppida on erinevad (Ellström, 2001, lk 432). Seega õppimise tulemus sõltub paljuski töötaja individuaalsetest omadustest.

Ettevõtte tõhususe tõstmiseks on ajalooliselt kasutatud ametlikke koolitusi. Seda seetõttu, et ettevõtte juhtide nägemus vajalikest teadmistest töö tegemiseks tuli läbi klassiruumis õppimise, töökohal juhendamise ja pikaajalise kogemuse (Marsick, Volpe, 1999, lk 1). Kuid õppimine on fenomen mis asetseb kindlas kultuurilises kontekstis, seetõttu on õppimine töökohal erinev õppimisest koolis ja akadeemilises keskkonnas.

Suurimaks erinevuseks ametliku ja töökohal õppimise vahel on see, et akadeemiline õppimine põhineb ametlikul ja tahtlikult planeeritud harivatel tegevustel samal ajal kui töökohal õppimine on enamjaolt mitteametlik (Tynjälä, 2008, lk 132). Edukate ettevõtete ajaloos on enamus töökohal õppimist jäetud töötajate hooleks ning see on toimunud läbi mitteametlike meetodite ja läbi vigadest õppimise. Tänapäeval on globaalne turg keerukas ja konkurentsivõimeline ning sellises keskkonnas ei ole ametlik koolitamine enam piisav kuna vanad meetodid probleemidega lahendamiseks ei tööta kaasaegses ebastabiilses ja ettearvamatus organisatsioonilises keskkonnas. Samuti on inimeste ootused muutunud ning tähtsamaks peetakse elukestvat õpet (Bélanger, 2005, lk 815). Enamik ettevõtte juhtidest on jõudnud arusaamisele oma rollist kui eelkõige strateegilisest ehk neil ei ole enam vastuseid kõikidele küsimustele. Seepärast tuleb neil leida uusi viise ergutamaks loomingulisust ja innovatsiooni organisatsioonis (Marsick, Volpe, 1999, lk 1-2). Ettevõtted vajavad lahendusi, mis aitaksid olla sisemiselt paindlikud ehk laiendada olemasolevaid õppeprogramme ning julgustada töötajaid õppima ja olema spetsialistid oma alal (Bélanger, 2005, lk 817).

Et mõista õppimiskultuuri olemust ja selle tunnuseid on oluline vaadelda õppimise formaate ametlikkuse alusel. Erinevad autorid jagavad õppimise ametlikkuse alusel kolmeks formaadiks:

- 1) Ametlik (formal) õppimine;
- 2) Mitteametlik (informal) õppimine;
- 3) Poolametlik (non-formal) õppimine.

Sisu eelneva kolme õppimise formaadi kohta avatakse allpool.

Ametlikku õpet iseloomustavad struktureeritud tegevused. Samuti on tegevusel alati selge eesmärk ja väljund, mille täitumist sageli ka kontrollitakse või hinnatakse. Õppija teadlik eesmärk on saada uusi teadmisi ja/või oskusi. Eraut'i käsitluses on ametlikul õppimisel ettenähtud raamistik, õpet korraldab reeglina õpetaja või koolitaja ning õppe tulemusena võib õppija omandada vastava ametliku kvalifikatsiooni (Eraut, 2000, lk 114).

Tüüpiline näide ametliku õppe kohta on koolides ja muudes haridusasutustes läbiviidav klassiruumi tüüpi õpe, kus õpetajal on kindel etteantud struktuur ning õpilased tulevad kohale kindla eesmärgiga omandada vastavad teadmised ja saada lõpuks selle eest hinne, mille eest omakorda tunnistus õppe läbimise eest. Ettevõtlusmaailmas on harjutud rõhku panema just ametlikule õppele, saates töötajaid kas koolitustele või korraldades neid ise (Statistikaamet, 2017). Kuna ametliku õppena toimuvaid koolitusi ja sellega seonduvaid kulusid on lihtne arvestada, kajastuvad ettevõtete koolituskuludes ja koolitusega soenduvas aruandluses sageli peamiselt just ametliku õppe andmed (OECD, 2019). Seega ametlik õppimine toimub reeglina õppimiseks ettenähtud ruumis või keskkonnas kindla struktuuri kaudu õpetaja või tarkvara abil, ning lõpeb hindamisega ja selle tulemusena väljastatakse tunnistus või ametlik kvalifikatsioon.

Mitteametlik õpe on kontrast ametlikule õppele. Kui uurida töökohal õppimist, siis on suurem osa fookusest mitteametliku õppimise tähtsustamisel, kuid sellest, kuidas seda õppimist toetada, julgustada ja arendada räägitakse tunduvalt vähem. Et aga seda teha, tuleb kõigepealt aru saada, kuidas mitteametlik õppimine toimib (Marsick, Volpe, 1999, lk 3) Mitteametlikku õpet iseloomustab igasuguse struktuuri puudumine (Marsick, Watkins, 2001, lk 25). Õppetegevusel reeglina pole eesmärke ega kindlaksmääratud väljundeid, mida õppeprotsessi lõpus hinnata. Mitteametliku õppija eesmärk ei pruugi

olla teadmiste või oskuste omandamine omaette. Viimased tulevad juhuslikult tegevuste käigus. See võib toimuda tööl, kodus, poes, autot juhtides või mistahes situatsioonis. Mitteametlik õpe toimub peaaesjalikult kogemuste omandamise käigus, mil indiid sooritab tegevuse, mis ei ühti tema olemasoleva teadmistepagasi või hoiakutega, mille tulemusena aju töötleb kogetut. Seejärel kujundatakse ümber olemasolevad teadmised ja/või hoiakud ning seega indiid õppis mitteametlikult. Mitteametliku õppimine organisatsiooni kontekstis on näiteks õppimine igapäevase töö käigus ja suhtlemine kolleegidega. (OECD, 2019). Mitteametlik õppimine võib toimuda läbi organisatsiooni toetuse kui ka organisatsioonides, mis õppimist ei väärtusta (Marsick, Watkins, 2001, lk 25). Viimases organisatsioonis ei pruugi töötajad endale teadvustada, et nad suhtluse käigus kolleegidega õpivad.

Mitteametlik õppimine on õppimine ilma etteantud struktuurita ning võib toimuda ükskõik kus ja millal, kas koos õpetajaga või iseeneslikult, õppe läbimise eelduseks ei ole hindamine ja tunnistuse väljastamine. Mitteametlik õpe on ettevõtetele tähtis kuna lisab enim väärtust (Bersin, 2010, lk 12) ning võib aidata vähendada koolitamis kulusid (Sibarani *et al.*, 2015, lk 381). Koolitusfirmade poolt pakutavad koolitused on kulukad ning kui töötaja saab selle asemel välja õpetada töökohal kohapeal siis see kindlasti vähendab kulusid ja arendab töötaja võimet kogu organisatsiooni arenguks olulist teavet avastada töö käigus.

Poolametlik õppimine on pigem organiseeritud ja sel võivad olla õppimiseesmärgid. Eraut peab mitteametlikku ja poolametlikku õppimist küllaltki sarnasteks, kuid eelistab kasutada poolametlikku väljendit (non-formal), kuna inglise keeles väljend mitteametlik (informal) võib seonduda paljude muude situatsiooni omadustega nagu näiteks riietus ja käitumine (Eraut, 2000, lk 114). Council of Europe väidab, et poolametliku õppe puhul on õppijal teadlik eesmärk õppida, samas õppimine ei toimu kindla struktuuri alusel. Samuti ei pruugi protsessil olla kindlat väljundit (Council of Europe, 2019). Poolametlik õppimine võib toimuda näiteks konverentsidel, seminaridel ja grupitreeningutes, kus suures plaanis on tegevused ette teada, kuid indiididel on nimetatud plaani sees võimalus oma tegevusi kujundada.

Nagu eespool juba kirjeldatud, siis töökohal õppimine toimub erinevatel tasanditel: õppijad on kas indiidid, grupid, kogukonnad, organisatsioonid, võrgustikud või

regioonid (Tynjälä, 2008, lk 134). Järgnevalt antakse ülevaade õppimise tasanditest (individuealne ja organisatsiooniline).

Individuealne õppimine on protsess, mille käigus üksikindviid omandab uusi teadmisi ja kogemusi ning sellest tulenevalt võib muutuda tema edasine käitumine (Hall, 2003, lk 837-838). Inimene kõrvutab uue info juba olemasolevaga ning kujundab seeläbi uusi hoiakuid. Organisatsiooni vaatevinklist on individuealne õpe olulise tähtsusega, kuna see on eelduseks organisatsioonilise õppimise nähtusele. Organisatsioon suudab õppida ka juhul, kui mõni selle töötaja ei õpi individueaalselt, kuid kindlasti ei suuda seda juhul, kui ükski töötaja seda ei tee (Kim, 1993, lk 10). Individuealne õppimine töökohal ei pruugi olla mõtestatud tegevus kindla eesmärgiga. Töötaja võib õppida omaenese vigasid analüüsides töö käigus, kogenuma töötajaga koos töötades, teostades igapäevaseid toiminguid, suheldes klientide ja koostööpartneritega ning isegi kohvipausil kolleegidega muljetamise käigus. Indiviidide õppimine on paljuski eksperimentaalne ning ei pruugi alati anda tulemust, millest on kasu organisatsiooni eesmärkide saavutamisel. Õppimise aktiivsus sõltub paljuski õppija olemasolevatest teadmistest, kogemustest, hoiakutest ja vajadustest. Ühtlasi sõltub see õppija võimekusest isiklikuks kasvuks ja arenguks.

Konstruktivistlik lähenemine individuealsele õppimisele selgitab, et inimesed on aktiivsed ning tulemustele orienteeritud ning samas soovivad saada ka tagasisidet. Seega on individuealne õppimisprotsess määratletud isiku vajaduste, kavatsuste, ootuste ja omandatud tagasiside kaudu. See aga ei tähenda seda, et kogu õppimine on tahtlik või isegi teadvustatud. Samuti võib öelda, et õppimine ei pruugi alati õppija efektiivsust tõsta ega esile tuua muutusi käitumises. Seega, et mõista individuealset õppimise protsessi organisatsiooni kontekstis tuleb palju vaeva näha kuna eelkõige paistab silma ainult tulemustele orienteeritud õppimine (Lehesvirta, 2004, lk 94).

Töötajate uued teadmised ja kogemused võivad olla kaaluga, mis aitavad ära hoida suuri kulutusi hõlmavaid muudatusi ja parendusi, mis tulenevad kliendi kaebusest või organisatsiooni eesmärkide mittetäitumisest. Olukorras, kus miski on läinud halvasti, on sageli neid kes väidavad, et nad nägid seda ammu ette või neid kes ütlevad “oleks nad mind kuulanud, siis poleks seda juhtunud” (Lehesvirta, 2004, lk 95-96). Rahvakeeli on tegu tagantjärele tarkusega, kuid kindlasti on ka olukordi, kus töötaja poolt

individuaalselt õpitud väärtuslik informatsioon ei jõua õigel ajal õige inimese juurde. Taolisi situatsioone täheldab Lehesvirta neli aastat kestnud uurimuses metalliga tegelevas tootmisettevõttes (Lehesvirta, 2004, lk 95-96).

Eelnevast lähtub selgelt kaks aspekti, millele organisatsioonil tuleks rõhku pöörata, et kasutada ära individuaalsest õppimisest tekkivat teadmust:

- 1) Võimekus märgata töötajate arvamusi ja intuitsiooni;
- 2) Selgelt kommunikeerida töötajatele, miks on vaja taolist infot jagada, kellega ja millist kanalit mööda.

Töötaja individuaalse arengu eest vastutuse võtmise jagamise osas on peamiselt kaks vaatenurka. Esiteks töötaja on ise vastutav oma tööloõgu arengusuundade väljatoomise initsiatiivi üles näitamise eest. Sage praktika on taoline nõue lisada ka töölepingu ühe punktina (Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus). Teiseks tööandja võtab vastutuse õppimist soodustava keskkonna loomise eest, mis võimaldab töötajatel oma ametialast pädevust pidevalt täiendada. Ellstromi uurimusest lähtuvalt mängivad õppimist soodustava keskkonna loomisel rolli paljud aspektid, nagu näiteks töö sisu, juhtide toetus, töötajate valmisolek õppimiseks, hariduslik taust ja vajadused. Kõik need aspektid teevad omavahel koostööd ja avaldavad üksteisele positiivset mõju. Ehk siis olulised on siin mõlemad osapooled - nii ettevõttepoolne ettevalmistus õppimise soodustamiseks kui ka töötajate valmisolek õppida ja oma käitumist muuta (Ellström, *et al.* 2008, lk 91).

Kaks peamist faktorit, kuidas organisatsioon saab toetada töötajate individuaalset õpet, on juhi käitumine liidrina ning hea suhtlemine. Amy toob välja, et peamine takistus õppimisele on suhtlemise puudus (Amy, 2007, lk 227). Seega juht peaks näitama eeskuju töötajatega suhtlemisel eeskätt mitteametlikul viisil, kuna sel puhul tunneb töötaja ennast vaba ning võrdsena. Juht peaks töötajatesse suhtuma kui partneritesse, neid julgustama iseseisvalt mõtlema ja selle käigus uusi lahendusi proovima ning mitte tekitama hirmu läbikukkumise ees. Juht peaks looma töötaja silmis olukorra, kus õppimise eesmärgil võib ka läbikukkumine olla positiivne. Juhil on võimalik töötajat õppima motiveerida ka läbi kootsimistehnikate, küsides suunavaid küsimusi, delegerides neile huvitavaid ülesandeid ja püüdes neid õpetada, pidades silmas konkreetse indiviidi juba olemasolevaid oskusi ja teadmisi (Amy, 2007, lk 227). Tiimil

peab olema tugev liider, kes võtab enda kanda töötajate õpetamise eestvedamise. Samuti on vajalik teatud kliima meeskonnas, mis soodustab suhtlemist ja õppimist. Meeskonnal peab olema harjumus ja tahe olla pidevalt kursis kõigega, mis puudutab tema tööd ning valmisolek enese täiendamiseks (Sibarani *et al.*, 2015, lk 382-383). Sellise keskkonna loomiseks on vajalikud erinevad detailid ja tegevused nagu näiteks sotsiaalne toetus, õiged tehnoloogiad, vajalikud struktuurid, protsessid ja ka preemiad (Lancaster, Di Milia, 2015, lk 443). Organisatsiooni poolt peaks olema tagatud kõik vajalikud tingimused (nii sotsiaalsed kui ka õige “kliima”), et töötajad sooviksid õppida ning et neid väärtustataks ja premeeritaks vastavalt. Juht peab siin olema eeskujuks ja jagama vastutust töötajatele.

Organisatsioonilise õppimise käsitluse puhul on oluline seda mitte segi ajada õppiva organisatsiooniga. Keeleliselt on mõisted küll sarnased, kuid kätkevad endis põhimõttelist vahet. Organisatsiooniline õppimine on tegusõna. See on süsteemne muudatuste tegemine organisatsiooni toimimises, mis hõlmab protseduuride, struktuuri, tehnoloogia või süsteemide kohandamist (Ellström, 2001, lk 422) Muudatuste vajadus võib tuleneda nii individuaalsest õppimisest kui ka näiteks probleemilahenduse protsessidest. Õppiv organisatsioon on nimisõna. See on organisatsioon, mis võimeline pidevalt õppima ja muutma oma toimivisviisi vastavalt keskkonna muutustele (Roots, 2004, lk 158). Need sarnaselt kõlavad mõisted on ka seotud - õppivas organisatsioonis tegeletakse organisatsioonilise õppimisega. (Denton, 1998, lk 13). Töö eesmärgist lähtuvalt keskendutakse jrgnevalt organisatsioonilisele õppimisele.

Vajadus organisatsiooniliseks õppimiseks tekib reeglina seoses mõne probleemiga, kliendi kaebusega, eesmärgi mittetäitumisega või ettevõtte puhul ärilise vajadusega. Tajutakse, et eesmärgini jõudmiseks on vaja kohanduda ning selleks ei piisa muutusest ühe inimese tegevustes. Van der Heijden, Bradfield, Burt, Cairns ja Wright kirjutavad oma raamatus, et organisatsioonilist õppimist on kirjeldatud kui võimsa tööriistana parandamiseks organisatsiooni sooritust ning seda eriti just muutlikus keskkonnas (Van der Heijden *et al.*, 2002, lk 172). Marsick ja Watkins täiendavad eeltoodut sellega, et organisatsiooniline õppimine võib alguse saada ka tugevast konkurentsist, turu allakäikudest või uuest tehnoloogiast, millega sammu pidada (Marsick, Watkins, 2003, lk 135). Bates'i ja Khasawneh'i uurimusest selgub muuhulgas, et organisatsioonilise õppimise tase on seotud ja ka ennustab organisatsioonilist innovatsiooni (Bates,

Khasawneh, 2005, lk 96). Seega organisatsiooniline õppimine on võimas tegevuste kogum, mis võimaldab tõsta meeskonna sooritusvõimet ning näha muutlikus keskkonnas uudseid võimalusi.

Organisatsioonilise õppimise üks varajasemaid käsitlejaid on Argyris ja Schön, kes 1978. aastal avaldatud publikatsioonis väitsid, et organisatsiooniline õppimine on toimunud, kui vastatud on kahele tingimusele: (1) kui seatud eesmärk on saavutatud või (2) kui eesmärgid pole täidetud, samas juurpõhjused on selgeks tehtud ning parendustegevused sisse viidud (Argyris, Schön, 1978, lk 348). Roots kirjeldab asja teise nurga alt ning võtab kokku, et organisatsioonilise õppimise eesmärk on kollektiivselt uute teadmiste ja tähenduste loomine (Roots, 2013, lk 64). Võiks arvata, et kui üksikud õppivad indiviidid töötavad ühes asutuses või ettevõttes, on tegu organisatsioonilise õppimisega. Pelgalt nii lihtne see pole, kuigi üksikute indiviidide teadmistest ja oskustest sõltub kogu organisatsiooni käekäik. Chermack ja Song väidavad, et individuaalne õppimine on küll organisatsioonilise õppimise aluseks, kuid organisatsioonilisest õppimisest omakorda saab alguse teadmuse jagamise protsess (Chermack., Song, 2008, lk 428). Organisatsiooniline õppimine eeldab juhtimisviise, mis julgustavad töötajaid süsteemselt mõtlema, tegema järeldusi, eksperimenteerima ja saadud infot jagama. Selleks tuleb juhtidel, sarnaselt individuaalse õppimisega, luua töötaja jaoks meeldiv, avatud ja usaldav töökeskkond. Amy soovitab tööriistadena taas mentorlust või kootsingut (Amy, 2008, lk 227). Seega peavad olema püstitatud teatud eesmärgid ning nende täitmine peab olema kontrollitav. Tähtis on siin kindlasti see, et töötajad oleksid eesmärkidest teadlikud ning vahendid, mille abil eesmäärke täita, oleks neile kättesaadavad.

Organisatsioonilise õppimise puhul on arendatud viisid, kuidas teadmus püsib organisatsioonis ka töötajate lahkumisel. Organisatsioonilise õppimise puhul peab ettevõttes olema protsess, kuidas ka peale töötajate lahkumist garanteerida, et teadmus püsib ettevõttes. Kui teadmust hoida ainult töötajate peades, kaasnevad sellega organisatsioonile riskid, mis seonduvad peamiselt

- 1) unustamisega, sest aja möödudes inimene unustab teadmisi ja oskusi.
- 2) arusaamade muutusega, sest aja möödudes inimene õpib ja areneb, mille tagajärjel võib arusaam olemasolevast teadmusest muutuda, mistõttu muutub ka käitumine.



3) töötaja lahkumisega organisatsioonist, millega kaasneb ka teadmuse lahkumine.

Selleks kasutab suurem osa organisatsioone, milles on rohkem kui üks töötaja, standardprotseduure (nimetatud ka kui parimad praktikad), mis on sisult dokumenteeritud kirjeldused, kuidas tegevusi läbi viia organisatsioonile parimal võimalikul moel. Vormilt võivad need olla juhendid, protsessikaardid, spetsifikatsioonid, pildimaterjal, videod või muu salvestatav kommunikatsioonivorm. Et parimad praktikad saaks avastatud ja kirjeldatud, on taaskord vajalik juhi tugi mugava ja õppimist soodustava keskkonna loomisel ning ühtlasi tublide ja edukate töötajate märkamine, tunnustamine ja nende praktikate talletamine dokumentidesse (Amy, 2008, lk 227). Tegevuste dokumenteerimine on leidnud samas ka negatiivset vastukaja, olles justkui piiripanija sellele, mida võib teha ja mida mitte ning seeläbi pärssivat eksperimenteerimist ja ka õppimist, eeskätt muutuv keskkonnas (Kim, 1993, lk 7). Viimase vältimiseks on juhi ülesanne leida õige tasakaal toetava ja piirava dokumenteerimise vahel.

Vajalikul määral teadmuse kirjapanek loob eelduse tööjõu kasutamiseks tõhusal viisil ning aitab vähendada indiviidide arusaamade erinevusest tulenevaid ebatõhusaid töövõtteid ja tegevusi ning annab aluse selleks, et kõik töötajad mõistavad tööprotseduure ühtviisi. Kui kõik saavad protseduuridest ühel viisil aru on võimalik jagada omavahelisi kogemusi ja õppida teiste vigadest.

Organisatsioonide ülesanne on inimeste eesmärgid ja ettevõtte eesmärgid omavahel seostada ning seeläbi aidata neil teha teadlikke otsuseid sellest, mida on õppida vaja. Kui organisatsioonid looksid keskkonna, mida õppijad saaksid kasutada endale sobival ajal, siis saaksid inimesed ise kontrollida enda õppimist ning seeläbi suurendada vähem kogenud töötajate kasulikkust ettevõttele (Marsick, Volpe, 1999, lk 3). Sel moel tunneks töötaja rohkem kontrolli enda ajakasutuse osas, mis kaudselt mõjutab positiivselt õppimistahet.

Organisatsiooni liikmed omandavad töö käigus kogemusi igapäevaselt. Selleks, et kogemusest õppida, peab tekkima seos, mille tagajärjel indiviid võrdleb läbitud kogemust enda hoiakutega. Õppimine võib toimuda ametlikult koolituste raames või ka mitteametlikult töö käigus ja kolleegidega suheldes. Õppimise tulemusel võib muutuda

tema käitumine. Kui muutub ainult ühe isiku käitumine, on tegu individuaalse õppimisega. Kui ühe indiviidi õppimisest saadud kasulik teadmus liigub edasi ka ülejäänud tiimile, on tegu organisatsioonilise õppimisega, millel on meeskonna sooritusse oluliselt suurem panus. Et õppimist soodustada, tuleks tööandjal ametlike koolituste kõrval suurem rõhk panna õppimist soodustava kultuuri loomisele, et töötajatel tekiks tahe ja julgus õppida igapäevaselt enda vigadest ning sealt saadud kasulikku teavet ka tiimiga jagada.

## 1.2 Kultuuri käsitluste sisend õppimiskultuuri määratlemiseks ja analüüsimiseks

Mõistmaks õppimiskultuuri olemust, on oluline selgitada ka kultuuri mõistet, nii selle üldisemas tähenduses kui ka organisatsiooni kontekstis. Kultuuri mõistet võib seletada kitsalt või vastupidi väga laialt.

Kultuur kui mõiste on pika ajalooga ning tänaseks leidnud tähendusi suurel hulgal. Kultuuri termini paremaks mõistmiseks tuleb alustada ajaloost. Kultuur tuleneb kahest sõnast: kultiveerimine ja agrikultuur. (Laanemäe, 2003, lk 13). Vaadeldes kultuuri kui sõna algallikat, siis sõna *cultura* omab ladina keeles mitut tähendust - hoolitsemine, harimine, põllundus, arendamine, täiustamine ja ka austamine. Pikka aega tähendaski kultuur millegi tootmist või arendamist. Marek Tamme uurimuse kohaselt seostus kultuur algselt peamiselt põlluharimisega, millelt hiljem hakati tooma paralleele inimhingega, mille kohaselt tuleb viimase eest hoolt kanda sarnaselt põlluharimisele, et see kestaks ja soovitud tulemusi annaks (Tamm, 2016, lk 9). Alles 18. sajandi Prantsusmaal võeti termin kultuur kasutusele ühtse mõistena ning tähendas meele või maitse arendamist või täiustamist. Seda hakati võtma ka kui haritud inimese kvaliteedinäitajat ning on selles mõttes kasutusel siiani (Jahoda, 2012, lk 289-290). Termin kultuur on väga laia kandepinnaga ning justkui piirideta, hõlmates endas näiteks nähtusi, käitumist, arheoloogiat jpm.

Vanamölder rõhutab, et kultuuri puhul on oluline inimese ja looduse eristamine. Nimelt vastandub kultuur looduses kujunevate protsessidele ning et kultuur saab olla ainult inimese vaimutegevuse tulemus (Vanamölder, 2009, lk 2). Kultuur on vaimsetel väärtustel põhinev ühiskonna mõtlemise ja tegutsemise viis (Vanamölder, 2009, lk 2). Taolise määratluse järgi ei saa loomariigi seaduspärasusi ja käitumist seostada kultuuriga. Küll aga saab seda teha inimeste puhul (Vanamölder, 2009, lk 2). Kultuur ei ole mingil määral materialistlik omadus, vaid vaimne. Kultuur asub inimeste peades (Kull, 2012). Kultuur pole päritav ega sünniga kaasa antud väärtus või omadus, vaid see on õpitav. Viidates Viik'le, väidab Veidemann, et inimese looduslik olek ja käitumine hääbub, sattudes kultuurikeskkonda. Seal viibides inimene kohaneb ja õpib selgeks kultuuriruumile omased käitumismustrid, keele ja kombed (Veidemann, 2013, lk 1). Sarnased muutused toimuvad ka töötaja liikudes ühest organisatsioonist teise.

Kui varasematel aegadel oli kultuuri mõistet seostatud pigem indiviidi omadustega, siis alates 17. sajandist hakati mõistet seostama ka inimeste hulkadega. Näiteks sai eristada kultuuri alusel rahvaid (kultuursed vs barbaarsed rahvad) (Tamm, 2016, lk 9). Lotman ja Uspenski defineerivad kultuuri kui "...kollektiivi mittepärilikku mälu, mis avaldub teatava keeldude ja ettekirjutuste süsteemina" (Lotman, Uspenski, 1971, lk 212). Seega kujuneb töötaja peas teadmus, mis konkreetsetes organisatsioonides on aktsepteeritud ja mis mitte.

Youngbloodi definitsiooni järgi on kultuur organisatsiooni seisukohast kui meeskondlik mõttelaad ehk eesmärgid, tõekspidamised ja mälestused (Youngblood, 1997, lk 328). Vadi kinnitab seda öeldes, et organisatsioonikultuur sõltub grupiliikmete teadmistest grupi protsesside kohta (Vadi *et al.*, 2002, lk 13). Ka Schein tõdeb, et organisatsiooni vaatepunktist lähtudes on kultuur organisatsiooni liikmete ühised väärtused ja käitumine ning et kultuur on kui järjepidev õppeprotsess, mis võtab eeskuju oma liidrite käitumisest (Schein, 2004, lk 29). Need osad kattuvad ka teiste autorite definitsioonidega ning välja saab tuua ühisosa: väärtused ja teadmised.

Organisatsiooniteoorias on sõnal kultuur samuti palju erinevaid definitsioone. Näiteks Deal ja Kennedy on öelnud, et kultuur on lihtsalt viis, kuidas asju ettevõttes tehakse (Deal, Kennedy, 1982, lk 13). Smirchich on väljendanud, et akadeemikute jaoks pakub kultuur teatud mõttes silda mikro ja makro analüüsi tasandite vahel. (Smirchich, 1983, lk 346). Kultuur on organisatsioonis justkui iseloom inimestel (Vadi, Allik, Realo, 2002, lk 8-9). Tabelis 2 on välja toodud erinevate autorite kultuuri definitsioonid.

**Tabel 2.** Kultuuri definitsioonid.

Selgitus	Autor
Kultuur on lihtsalt viis, kuidas asju ettevõttes tehakse.	Deal, Kennedy, 1982, lk 13
Kultuur on organisatsiooni seisukohast kui meeskondlik mõttelaad ehk eesmärgid, tõekspidamised ja mälestused.	Youngblood, 1997, lk 328
Kultuur on ühiskonnale omane mõtlemise ja tegutsemise viis, mille sisuks on vaimsed väärtused.	Laanemäe, 2007, lk 121
Kollektiivi mittepärilik mälu, mis avaldub teatava keeldude ja ettekirjutuste süsteemina.	Lotman, Uspenski, 2013, lk 212
Mõistuse kollektiivne programmeerimine, mis eristab ühte kategooriasse kuuluvaid inimesi teistest.	Hofstede, 2019

Allikad: (Deal, Kennedy, 1982; Youngblood, 1997; Laanemäe, 2007; Lotman, Uspenski, 2013; Hofstede, 2019), autorite koostatud.

Tabelis 2 väljatoodud definitsioonide järgi on kultuur: kollektiivne, käitumuslik ja tavaline. Ehk siis kultuur keskendub uskumustele ja väärtustele, mis on ühiskonna poolt ühiselt heakskiidetud (Chen, 2019, lk 59). Vastavalt eelnevale sõnastavad käesoleva töö autorid kultuuri kui erinevate inimeste ühiste tunnuste kogumit, mis kirjeldab nende käitumist, väärtusi ja teadmisi.

Õppimiskultuuri definitsiooni ja olemust on käsitlenud vähene hulk autoreid (Marsick, Watkins, 2003, lk 143-146; Yang, 2003, lk 152; Bates, Khasawneh, 2005, lk 515-516; Amy, 2008, lk 222; Joo, 2010, lk 80; Bersin, 2010, lk 61; Chamorro-Premuzic, Bersin, 2018) . Saadaval on suur hulk kirjatükke, mis sisult on samadele allikatele tuginevad tõlgendused. Siiski tuleks vaadata, millist kirjandust on autorid teema kohta avaldanud ning kuidas defineerinud. Ka selgitusstiil õppimiskultuuri ja selle olemuse kohta on autorite lõikes erinev. Sageli ei ole autorid esitanud mitte definitsiooni, vaid iseloomulikke tunnuseid või kasulikkust organisatsioonile. Käesolev peatükk püüab

selgitada autorite nägemust õppimiskultuurist, leida ühiseid tunnusoone ning neid analüüsida. Järgnevalt on koostatud tabel erinevate autorite nägemusest õppimiskultuurist (Tabel 3).

**Tabel 3.** Erinevate autorite nägemus õppimiskultuurist.

Definitsioon või tunnused	Viide
<ul style="list-style-type: none"> <li>• inimesi tasustatakse õppimise eest</li> <li>• inimesed kulutavad aega üksteisega usalduse saavutamiseks</li> <li>• grupi liikmed kohandavad oma mõtlemist vastavalt aruteludele või uuele infole</li> <li>• organisatsioon teeb õpitud teadmised kättesaadavaks kõigile liikmetele</li> <li>• organisatsioonis märgatakse algatusvõimelisi inimesi</li> <li>• organisatsioon töötab koos erinevate väliste huvigruppidega, et leida nendega ühiseid vajadusi</li> <li>• juhid otsivad pidevalt võimalusi uute teadmiste õppimiseks</li> </ul>	Marsick, Watkins, 2003, lk 143-146
“Õppimiskultuur on kontseptsioon mis kajastab organisatsiooni käitumist õppimise ja arengu vaatenurgast.”	Yang, 2003, lk 152
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teadmuse määramatus</li> <li>• Õppimise avarus</li> <li>• Ühtsus</li> </ul>	Bates, Khasawneh, 2005, lk 515-516
<ul style="list-style-type: none"> <li>• avatus</li> <li>• koostöövõimelisuus</li> <li>• usaldus</li> <li>• psühholoogiline ohutus</li> </ul>	Amy, 2008, lk 222
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pidev õppimine</li> <li>• Kahepoolne suhtlus</li> <li>• Meeskonnaõpe</li> </ul>	Joo, 2010, lk 80
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usalduse ehitamine</li> <li>• Enesepeegeldamise julgustamine</li> <li>• Õppimise väärtuse demonstreerimine</li> <li>• Teadmuse jagamise võimaldamine</li> <li>• Töötajate mõjuvõimu suurendamine</li> <li>• Õppimise protsessi teadvustamine</li> </ul>	Bersin, 2010, lk 61
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pideva õppimise tunnustamine</li> <li>• Tähelepanu- ja sisuka tagasiside andmine</li> <li>• Juht kui eeskuju</li> <li>• Uudishimulike inimeste kaasamine</li> </ul>	Chamorro-Premuzic, Bersin, 2018

Allikad: (Marsick, Watkins, 2003; Yang, 2003; Bates, Khasawneh, 2005; Amy, 2008; Joo, 2010; Bersin, 2010; Chamorro-Premuzic, Bersin, 2018), autorite koostatud.

Kõrvutades tabelis 3 käsitletud omadusi, toovad käesoleva töö autorid ühisosana välja viis õppimiskultuuri tunnust:

1. Õppimise väärtustamine - õppimiskultuuri ei kujunda ainult klassikaline ametlik õpe, vaid suuresti tuleks töötajaid harjutada õppima mitteametlikult, s.h. tööd tehes. Nagu käesoleva töö varasemast teooria osast lähtub, on kultuur seotud inimeste grupi ühise mõttelaadiga. Selleks, et mõttelaad jõuaks “kui koolitus tuleb, küll ma siis õpin” suhtumiselt tasemeni, kus töötaja püüab kõikvõimalikest olukordadest näha õppimisvõimalust, tuleb seda toetada ja tunnustada. Kultuur on reeglina visa muutuma, mistõttu tuleks juhtidel pideva õppimise tunnustamist võtta väga tõsiselt ning luua vastavad süsteemid, et töötajal oleks piisavalt motivatsiooni ennast muuta.

Töötaja on tegelikult kõige tõhusam, kui ta töö ajal tegeleb ainult töö sisuga. Seda teades kipuvad juhid sageli töötajate õppimisele või koolitusele kuluvat aega minimeerima, et tõsta tulemuslikkust. Samas saab see olla ainult lühiajaline kuna muutuv keskkonnas on vaja töötajal õppida uusi ja veel tõhusamaid viise, sest konkurendid seda kahtlemata teevad (Chamorro-Premuzic, Bersin, 2018). Samuti tuleks organisatsioonil võimaldada aeg ja ressurss töötajatel mõelda olukordadele tagantjärele ning anda võimalus peegeldada, mis läks hästi ja halvasti ning kuidas järgmisel korral saaks veel paremini. Üheks kuuest Bersini väljatoodud võtmelemendiks õppimiskultuuri kujundamisel on enesepeegelduse julgustamine (Bersin, 2010, lk 72). Kui logistikaettevõttes juhtus, et saadeti sattus valele riulile, tuleks töötajal endal lasta olukord peas läbi mõelda ning selgitada, mis viis taolise olukorra tekkeni. Õppimisele vastandlikult mõjuks olukord, kus juht teeb ise oma peas järelduse ja suunab selle monoloogi vormis töötajatele.

Ettevõtte, kes väärtustab õppimist, laiendab õppimisvõimalusi ka väljaspoole ametikohustusi, näiteks annab võimaluse täita ülesandeid, mis pole otseselt seotud töötaja põhitööga, palkab inimesi ettevõtte seest ning koolitab juhte vedama ka teisi valdkondi ettevõtte sees. (Bersin, 2010, lk 59). Taolised lahendused aitavad samuti kasutada ära töötaja kogemused teisest ettevõtte valdkonnast või struktuuriüksusest.

2. Info jagamine meeskonnaga - meeskonna saavutused on otseselt seotud võimest koos töötada ning üksteise nõrkusi tugevdada. Selleks tuleks meeskonda valida töötajad, kes koostööd hindavad. Olukorrad on soovitatav kõigi asjaosalistega enne otsuste tegemist läbi arutada, et meeskond asuks olukorda tunnetama samamoodi. See loob meeskonnasisese ühise arusaama ja austuse, mis omakorda soodustab õppimist toetavat kliimat (Amy, 2008, lk 222). Samuti suudavad grupi liikmed vastavalt aruteludele või uuele infole oma mõtlemist kohandada (Marsick, Watkins, 2003, lk 143-146). Õppimiskultuurile iseloomulik on ka asjaolu, et läbi kogu ettevõtte toimub süsteemne infojagamine. Info, mis avastati tiimi sees, peab liikuma kõigi meeskonnaliikmeteni ning kui sellest võib olla kasu ka teistele tiimidele organisatsiooni sees, tuleks seda süsteemselt jagada laiali (Marsick, Watkins, 2003, lk 143-146). Töötajateni viiakse info organisatsiooni minevikust, jooksvast infost ning ka uutest lahendustest, projektidest, saavutustest. Läbi erinevate struktuuriüksuste laiuvates projektides osalemine aitab levitada kasulikku teadmust ettevõtte sees. Töötajate seas viiakse läbi rahuloluküsitlusi ning reaalset kasutatakse nende tulemusi edasiste parenduste jaoks. Lisaks saab ka väljastpoolt tulevat infot jagada (Bersin, 2010, lk 59). Näiteks kliendi väljapakutud idee, mis oli algselt mõeldud laadimisprotsessile, võib olla kasulik ka laoprotsessides. Tiimiga töötades peaks tiimiliikmete seas olema ühine arusaam sellest, mille poole püüeldakse. Uskumus, et kõigil organisatsiooni töötajatel on ühine eesmärk ning kõik töötavad organisatsiooni ja selle huvigruppide heaolu nimel (Bates, Khasawneh, 2005, lk 515-516). Vajaliku, samas mitte liigse info õigeaegne jagamine tiimiliikmete vahel on hea meeskonnatöö ja ka õppimiskultuuri üks tunnustest.
3. Avatus ja uudishimu - õppimiskultuuri viljelevas organisatsioonis valitakse uusi töötajaid muuhulgas ka uudishimu ja teadmusjahu alusel. Sellel on ka loogiline põhjus. Inimene teostab kõige paremini tegevusi, mis on talle loomumasaad. Pidev õppimine eeldab inimeselt õppimisvõimaluste äratundmist, mis omakorda eeldab uudishimu. Avatust ja uudishimu saab arendada ja kaasa aidata, näiteks arendades tiimi liikmete seas küsimise ja arutlemise tehnikaid (Amy, 2008, lk 222) ning püüdes vältida “mina tean kõige paremini” mõtteviisi. Tõhusam viis on siiski valida inimene, kellel on see juba loomulikult olemas. Sageli



keskenduvad organisatsioonid küll õppimisega seotud süsteemide loomisele, kuid tiimiliikmete otsingul ei pööra piisavalt tähelepanu õppimise suhtes positiivselt meelestatud inimeste äratundmisele. (Chamorro-Premuzic, Bersin, 2018). Soovides kasvatada avatud ja uudishimulikke töötajaid, on oluline neisse sisendada teadmine, et kõik töötajad on vabad iseseisvalt mõtlema ja uusi ideid katsetama. Kommuniqueerida tuleks arusaam, et organisatsiooni teadmised ei ole piiratud ning igaüks võib olla uute teadmiste allikaks või n.ö. maaletoojaks (Bates, Khasawneh, 2005, lk 515-516). Organisatsioonil on kasulik märgata ja tunnustada inimesi, kes tänu oma uudishimule või avatusele on märganud võimalust, millest on tekkinud kasu organisatsiooni käekäigule. Ühtlasi peaks organisatsioon kui tervik olema avatud ning pidevalt tegema koostööd teiste organisatsioonide, partnerite ja klientidega, leidmas nendega ühiseid huve ja vajadusi (Marsick, Watkins, 2003, lk 143-146).

4. Psühholoogiline ja füüsiline ohutus - et töötaja suudaks fokuseerida uute teadmiste omandamisele, on tarvis luua ohutu töökeskkond, seda nii vaimset kui füüsiliselt. Usaldus on aspekt, mis loob töötaja jaoks mugava ja psühholoogiliselt ohutu keskkonna, kus õppimine on soodustatud (Amy, 2008, lk 222). Organisatsioon peaks seisma hea selle eest, et töötajate vahelised pinged oleks minimaalsed ning pigem sõbralikud. Taolise keskkonna loomisel on tuleb taaskord pinnale selgelt komuniqueeritud ühised väärtused, tõekspidamised ja eesmärgid - sel moel võetakse kaastöötajaid kui partnereid.

Ka Marsick ja Watkins on seisukohal, et organisatsioonisisel usaldusel on oluline roll, nimetades üheks seitsmest õppimiskultuuri indikaatoriks asjaolu, et töötajad peavad kulutama aega üksteisega usalduse saavutamiseks (Marsick, Watkins, 2003, lk 143-146). Usaldust struktuuris ülespoole suurendab asjaolu, et juht, kuuldes halba uudist, ei vihasta, vaid toetab lahenduste leidmisel ning julgustab halbadest olukordadest õppima, küsides taaskord küsimusi ja arutledes olukorra üle töötajaga. See omakorda tekitab töötajas tunde, et tal on oluline panus töösse ja mõju tulemustesse (Bersin, 2010, lk 59). Ühtlasi tuleks rõhku panna asjaolule, et töötaja peab tundma ennast ka füüsiliselt ohutuna (Bersin, 2010, lk 61). Kui töötaja tunneb, et tema töökeskkonnas on liiga palju

ohutegureid, mis võivad päädida vigastusega, on ta pinges ning tema mõistus ei ole valmis vastu võtma uut informatsiooni.

5. Juht kui õppimise võimendaja - kõigil juhtidel, alustades tippjuhist, on õppimiskultuuri arengu seisukohalt kriitiline roll, kuna tema on töötajate jaoks suurim eeskuju. Kui juht soovib, et töötajad oleksid valmis pidevaks õppeks, peab ta seda ka ise tegema ning ühtlasi töötajale demonstreerima. Juht peab ise pidevalt otsima võimalusi uute teadmiste omandamiseks (Marsick, Watkins, 2003, lk 143-146). Juhil soovitatakse võtta osa töötajatele mõeldud koolitustest, kuigi nad seda ise ei vaja. See on töötajale selge märk, et koolitus on talle vajalik (Bersin, 2010, lk 61). Juht, mida kõrgemal astmel, seda tugevamalt, omab tugevat mõju organisatsiooni töötajate käitumisse. Juhi kaks töövahendit õppimise soodustamisel on ka õpetamine ja selgitamine, mis mõlemad aitavad meeskonna sees olukordi ühiselt tõlgendada. Õppimise käigus saab töötaja ettekujutuse teda ootavatest väljakutsetest ja selgitamine aitab töötaja fookuse viia tema ülesannete pisisjadesse. Õppimiskultuuri suurimad takistajad on võimutsev ja kaitsev käitumine. (Amy, 2008, lk 222). Juht peaks edukalt valdama suhtlemise ja tagasiside andmise meetodeid. Üks suurema potentsiaaliga õppimiskohti inimese meeltes on teadmus sellest, mis nad teevad valesti. Kui inimesel on õppimise soov, on ta väga vastuvõtlik informatsioonile, mis aitaks tal aru saada, mida ta valesti teeb. Et negatiivse tagasiside andmine tekitab juhis stressi ja ebamugavustunnet seoses töötaja potentsiaalse kaitsesetõmbumisega, siis jäetakse sageli negatiivne tahaplaanile ja keskendutakse positiivsele. Samas kui töötaja tunneb, et kõik on parimas korras, et teki ka vajadust areneda. Seega negatiivse tagasiside andmine juhi poolt on tugev õppimise soodustaja, kuid et muuta töötaja süü- või vihatunne õppimisvõimaluse nägemiseks, tuleb juhil hästi vallata suhtlemistehnikaid ning andma sisukat tagasiside, millel on töötaja jaoks tähendus (Chamorro-Premuzic, Bersin, 2018). Juht peab suutma valdama suhtlust dialoogi stiilis ning vältima monoloogi (Joo, 2010, lk 80).

Kasutades Marsick'i ja Watkins'i väljatöötatud seitset omadust, töötas Yang välja mooduse mõõta seost õppimiskultuuri ja ettevõtte finantsilise soorituse vahel. Tehtud uurimusest järeldas ta, et seos on märkimisväärne. (Yang, 2003, lk 159). Ühtlasi tõestas,

et seni kohati umbmääraseks peetud kontseptsiooni on tegelikult võimalik mõõta, seega ka parendada ning seeläbi anda otsene tõuge ettevõtte majanduslikule heaolule. Õppimiskultuur mõjub hästi ka personali voolavusele, täpsemalt öeldes selle vähendamisele. Organisatsioonis, kus tegeletakse pideva õppimise, kahepoolse suhtluse ja meeskonnaõppega, on töötajad suhtluses oma juhtidega rahulolevamad. Joo, põhinedes samuti Marsick'i ja Watkins'i väljatöötatud omadustele, uuris õppimiskultuuri seost töötajate pühendumisega ning järeldas, et tugevama õppimiskultuuri korral on töötajate rahulolu oma töökoha suhtes suurem (Joo, 2010, lk 80). Seega mida tugevamad on õppimiskultuuri omadused, seda positiivsemalt tunnetavad töötajad oma suhteid juhiga ning seda positiivsemalt on meelestatud oma ametikohustustesse.

Tehnoloogiahiid Google on seadnud vigadest õppimise teadlikuks tegevuseks (McKinsey & Company, 2015). Selles ettevõttes tähistatakse ebaõnnestumisi, sest neist saab ammutada väärtuslikku teadmust uute projektide läbiviimisel, just nagu Google Buzz ebaedust saadi head sisendit Google Plus arendamiseks.

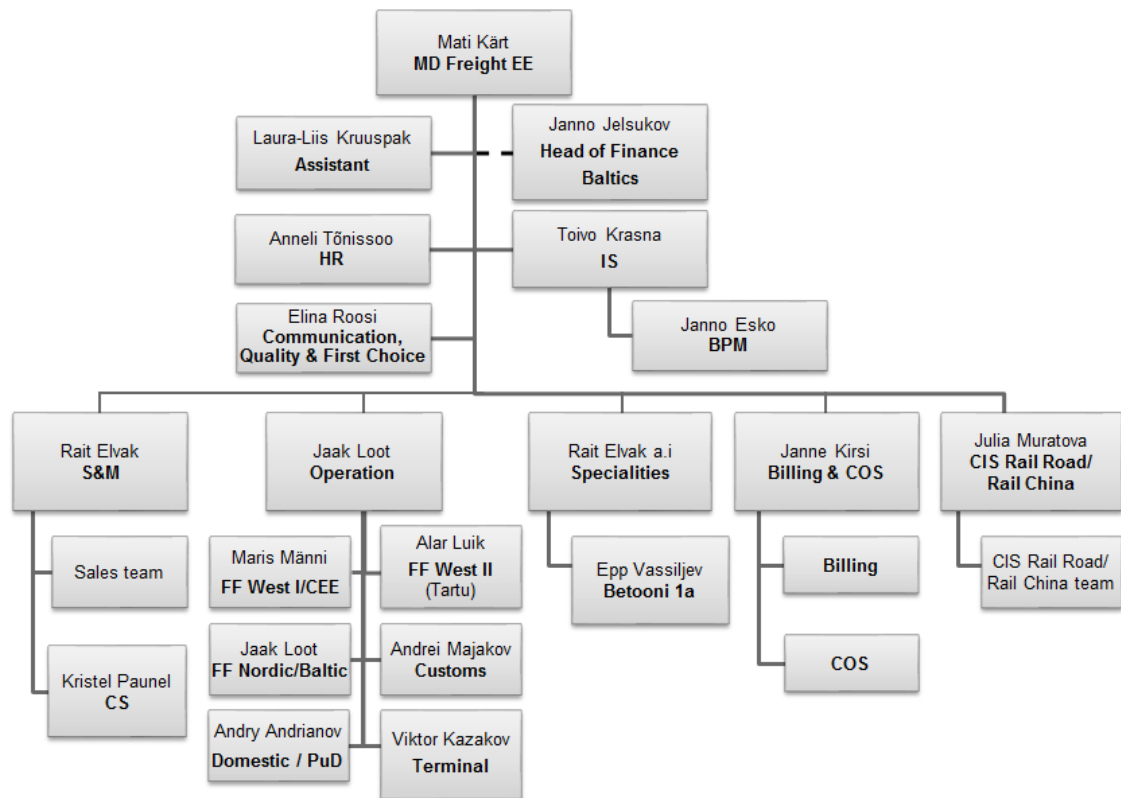
Organisatsiooni kõik liikmed tegelevad teadlikult või enesele teadmatult õppimisega, mis oma sisult on uue seose loomise protsess, mille tagajärjel võib muutuda tema edasine käitumine. Organisatsioonile on kasulik, kui õppimine toimukski teadlikult, osana tööst ja osana kultuurist. Kultuur ettevõttes kirjeldab selle töötajate käitumist, väärtusi ja teadmisi. Meeskonna laienedes õpivad uued liikmed tundma juba valitsevat kultuuri ning muudavad oma käitumist vastavalt. Seega on kõik tiimiliikmed kultuuri edasikandjad. Õppimiskultuur kirjeldab, mil moel suudetakse probleeme lahendada, muudatustega kaasa minna ja uut infot kasuliku teadmusena rakendada. Õppimiskultuuri kirjeldavad tunnused on õppimise väärtustamine, info jagamine meeskonnaga, liikmete avatus ja uudishimu, ohutus (nii füüsilise kui füüsilise) ja juht kui õppimise võimendaja.

## **2. ÕPPIMISKULTUUR DHL LOGISTICS ESTONIA OÜ-S**

### **2.1 Ettevõtte ja metoodika tutvustus**

Magistritöö koostamise käigus viidi läbi uuring DHL Logistics Estonia OÜ-s (edaspidi DHL). DPDHL (Deutsche Post DHL Group) on globaalne turuliider logistikatööstuses ning maailma juhtiv logistikaettevõtte. DHL on pühendunud oma kogemuste pakkumisele rahvusvahelises ekspressteenuses, õhu- ning merevedudes, maantee- ja raudteetranspordis, lepingulises logistikas ning rahvusvahelises postiteenuses. DHL asutati 1969. aastal ning selle globaalne võrgustik katab hetkel enam kui 220 riiki ning ligi 360 000 töötajat üle maailma pakuvad klientidele parimat teenusekvaliteeti ning kohalike teadmistepõhist tarneahela logistikat. DHL võtab enda kanda sotsiaalset vastutust läbi kliimakaitseprogrammide, suurõnnetuste likvideerimise juhtimise ning hariduse toetamise.

Kuni 31.12.2018 koosnes DHL Estonia AS kolmest äriüksusest: Express, Freight ja Global Forwarding. Alates 01.01.2019 jagunes ettevõtte järgmiselt: DHL Estonia AS on Expressi äriüksus ning DHL Logistics Estonia OÜ koondab enda alla Freight ja Global Forwarding üksused. Jagunemise taga on DPDHL grupi strateegia maandada riske ja hoida lennukullerteenused eraldi kuna iga väiksem arusaamatus või tagasilöök ettevõttes mõjutab ennekõike Expressi teenuseid (näiteks probleemid tolliga võivad peatada kogu Expressi tegevuse). Käesoleva töö vaatlused algasid DHL Estonia AS-is Freight äriüksuses ning lõppesid DHL Logistics Estonia OÜ-s. Kokku töötab DHL Logistics Estonia OÜ-s umbes 100 inimest. Organisatsiooni struktuur on näha joonisel 4.



#### Joonis 4. Organisatsiooni struktuur.

Allikas: Töö autorite koostatud ettevõttest saadud info põhjal.

DHL Logistics Estonia OÜ omab ISO kvaliteedisertifikaate ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 ja ISO 50001:2001, millede nõuetele vastavalt on kirjeldatud tööprotseduurid ja eeskirjad. Näiteks ladude sise-eeskirjad, hädaolukordade protseduur, tegutsemisjuhend tulekahju korral, juhtimissüsteem jpm. Samuti rakendatakse ettevõttesiseselt mitmesuguseid poliitika: kvaliteedi-, keskkonna- ja töötervishoiu- ja ohutuspoliitika.

Järgnevas lõigus käsitletakse lähemalt metodoloogiat, mida kasutati antud magistritöö empiirilise osa jaoks ning kirjeldatakse uurimisprotsessi detailselt. Empiirilise osa jaoks koostati esimesena töö autorite poolt uurimiskava, mida saab näha tabelis 4.

**Tabel 4.** Magistritöö uurimiskava.

<b>Tegevus</b>	<b>Tähtaeg</b>
Teooria läbitöötamine	Oktoober 2018
Intervjuu küsimuste ettevalmistamine	November 2018
Valimi koostamine	November 2018
Ettevõtte külastused intervjuudeks ja vaatlusteks	28.11.2018, 15.02.2019, 13.03.2019
Intervjuude ja vaatluste transkribeerimine ja kodeerimine	Märts 2019
Intervjuude ja vaatluste analüüs ja sidumine teooriaga	Aprill 2019

Allikas: autorite koostatud.

Käesoleva magistritöö teooria osa käsitles õppimise ja kultuuri teoreetilisi aluseid ning õppimiskultuuri tunnuseid. OECD hinnangu alusel seisavad pooled kõigist töötajatest silmitsi muudatustega nende töö sisus (OECD, 2018, lk 7) ning ettevõtted peavad võtma fookusesse selle, et töötajad saaksid muutunud tingimustes hakkama, siis nägid magistritöö autorid võimalust ühe ettevõtte näitel uurida, kuidas on olukord ühes ettevõttes, kas ja kui palju on seal tähelepanu töötajate arendamisele ning kas seda soodustatakse või piiratakse. Sisendinfo saamiseks valisid magistritöö autorid kvalitatiivse uurimuse: struktureerimata intervjuud, osalejana tehtud vaatlused, avalikustatud vaatlusena tehtud vaatlused ning dokumendianalüüs (Tabel 5), et saada võimalikult palju erinevat informatsiooni. Enne intervjuude ja vaatluste läbiviimist töötasid töö autorid läbi õppimiskultuuri puudutava teooria ning tutvusid ettevõttes olevate sisedokumentidega (Tabel 6). Dokumendianalüüsiks kasutati Sarantakose (Sarantakos, 2005, lk 294) käsitlusest kirjeldavat dokumendianalüüsi.

**Tabel 5.** Ülevaade andmete kogumise viisist ja valimist.

Andmete kogumise viis	Sündmus/töötaja	Kestus, h	Andmetüüp	Uurijad
Struktureerimata intervjuu	Personalijuht	2	Tekst Lindistused Fotod	Epp Janno
Struktureerimata intervjuu	Keskkonna- ja kvaliteedijuht	1,5	Tekst Lindistused Fotod	Epp Janno
Struktureerimata intervjuu	Terminalijuht	1,5	Tekst Lindistused Fotod	Epp Janno
Avalikustatud vaatlejana tehtud vaatlus	7-osaline kaubaveokite kontrolli koolitus	3	Tekst Lindistused Fotod	Epp Janno
Avalikustatud vaatlejana tehtud vaatlus	Probleemilahenduse koolitus	3	Tekst Ettevõtte sisedokumendid	Epp
Osalejana tehtud vaatlus	Kesk-Euroopa ekspedeerimistiimi juht	4	Tekst Lindistused Fotod	Janno
Osalejana tehtud vaatlus	Klienditeenindustiimi juht	4	Tekst Lindistused Fotod	Janno
Struktureerimata intervjuu	Tiimijuht	1,5	Tekst	Epp
Struktureerimata intervjuu	Andmesisestaja	1,5	Tekst	Epp
Dokumendianalüüs	Ettevõtte sisedokumendid	10	Tekst	Epp Janno

Allikas: autorite koostatud.

Järgmiseks määrasid magistritöö autorid uurimuse valimi. Inimesed, keda intervjuudeks ja vaatlusteks valiti otsustati mugavusvalimi alusel, kuid silmas peeti ka seda et kaetud

oleks kõik ettevõtte juhtimistasemed ning samuti intervjueeritavate nõusoleku ja intervjuuks sobiva aja leidmise põhjal. Intervjueriti töötajaid kellel on alluvad kui ka neid kellel alluvaid ei ole, et tulemuste mitmekesisuse huvides saaks kaetud võimalikult suur valimi spekter. Antud valim oli autorite hinnangul analüüsi läbiviimiseks piisav, kuna intervjuusid läbiviies saavutati küllastumispunkt (Guest, Bunce ja Johnson, 2006) ning kuna uut teavet enam ei tulnud, siis otsustati, et arv on piisav. Töö käigus viidi läbi 5 intervjuud, 2 avalikustatud vaatlejana tehtud vaatlust ja 2 osalejana tehtud vaatlust. Intervjuude kestus oli vahemikus 1,5-2 tundi ning vestlused salvestati, kui intervjueeritav andis selleks oma nõusoleku. Intervjuud toimusid ettevõttes kohapeal koosolekuteks ettenähtud ruumides. Osalejana läbiviidud vaatlused toimusid ettevõtte ruumides töökeskkonnas. Kumbki vaatlus kestis 4 tundi ning selle ajal jälgiti ettevõtte töötajaid nende loomulikus töökeskkonnas. Osalejana tehtud vaatluste esimesed u. 30 minutit kulus uurija ja inimese vahelise tutvuse ja sideme loomiseks, uurija eesmärgi ja vaadeldava töö tutvustamisele. Selle aja käigus küsis uurija ka lisaküsimusi töö sisu kohta, et vaatlus saaks toimuda eesmärgipäraselt. Ülejäänud osalejana tehtud vaatluse ajast toimus vaadeldava jälgimine ja aeg-ajalt täpsustavate küsimuste esitamine. Viimaste eesmärk oli täheldatust parem arusaamine.

Avalikustatud vaatlejana läbiviidud vaatlused kestsid mõlemad 3 tundi ning mõlemaid vaadeldi ettevõttes läbiviidud koolituste raames. Üks nendest oli sisekoolitus ja teine välikoolitus.



**Tabel 6.** Ülevaade dokumentidest, mida analüüisiti.

Dokumendi nimetus	Dokumendi maht	Sisu
Sissejuhatav juhend	12 lk	Sissejuhatava juhendamise eesmärgiks on anda DHL-i töötajale üldteadmisi kehtivate töötervishoiu ja tööohutuse nõuete ja korraldamise kohta ettevõttes.
Tööohutuse korralduse protseduur	7 lk	Dokumendi eesmärgiks on kindlustada tööohutuse ja töötervishoiu alase tegevuse rakendamine ettevõttes.
Klienditeeninduse protseduur	5 lk	Dokument, mille eesmärgiks on tagada klientidele parim kogemus DHL-iga.
Rahvusvahelise ekspedeerimise protseduur	7 lk	Annab juhised veokorraldajale kindlustamaks nõuetekohased rahvusvahelised veod.
Personalijuhtimise protseduur	8 lk	Personalijuhtimise protseduur koosneb: personali planeerimine; värbamine ja valik; töökoha ettevalmistamine; töötaja tööle vormistamine, uuele töötajale ettevõtte tutvustamine, töötamine ametikohal, töötaja arendamine ja töösuhte lõpetamine.
Koolituse tagasiside	2 lk	Dokument saamaks teada koolitavate arvamust koolitusest.
Freight laoprotseduur	5 lk	Kirjeldav dokument laotöö erinevatest osadest.
Töökorralduse reeglid	13 lk	Ülevaade ettevõttes kehtivatest reeglitest ja normidest.
Uue töötaja manuaal tiimijuhtidele	40 lk	Juhised ja meespea tiimijuhtidele, et uue töötaja sisseelamine oleks võimalikult sujuv ja kiire ning meeldiv mõlemale osapoolale.

Allikas: autorite koostatud.

Intervjuude ja vaatluste käigus otsisid uurijad ja panid kirja nähtu või kuuldu, mis nende arvates võis seonduda õppimiskultuuriga (Joonis 2). Avalikustatud vaatlejana tehtud vaatluse käigus uurijad küsimusi ei esitanud ega oma arvamusi ei avaldanud. Sel juhul oli eesmärk jääda koolitajale ja osalejatele võimalikult märkamatuks. Stuktureerimata intervjuude korral esitasid uurijad intervjuueeritavatele silmast silma peamiselt laiemas skaalaga küsimusi, näiteks “Kuidas te hindate ettevõtte pakutavaate koolituste piisavust?” Seejärel lasid uurijad intervjuueeritavatel teemat tutvustada sellisel moel ja struktuuris nagu nad ise arvasid parem olevat. Sel moel säilis võimalus töötajal vabalt

rääkida, kuidas tema teemat näeb ning kuulda neid aspekte, mida tema tähtsaks peab. Vajadusel küsisid uurijad täpsustavaid lisaküsimusi, et paremini aru saada töötaja mõttest või ettevõtte süsteemidest.

Heledad riided, valmis meiega rääkima

Uurib, mida me täpsemalt oma lõputöös kajastame

Tundub, et on huvitatud, kuulab huviga ja on kaasa võtnud ettevõttesisese koolituste osalejate nimekiri

Selgitab täna varem toimunud koolituse tagatausta – tolliaudit pakkus tasuta koolitust; korra on olnud juhus kus töötaja märkas salakaupa ja toll kutsuti kohale.

Uus töötaja koolitab nii – enne töötajale on tehtud töökaart, tööriided, e-post ja telefon tellitud; nimekirja järgi mis on vaja õpetada töötajale, töötaja annab allkirja et on teadlik (sisekorraeeskirjad, milliseid uksi võib kasutada jne), ettevõtte tutvustus

Meeskond saab aru, et uus inimene tuleb korralikult välja õpetada, siis on hiljem lihtsam.

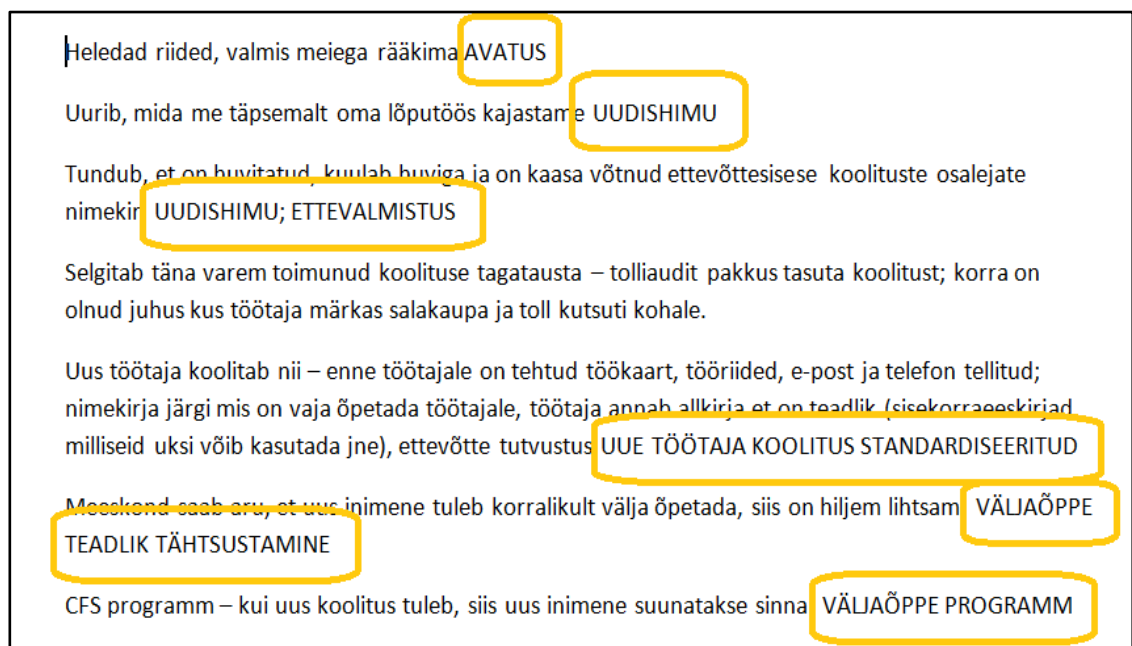
CFS programm – kui uus koolitus tuleb, siis uus inimene suunatakse sinna.

## **Joonis 2.** Näide intervjuu käigus kirjepandust.

Allikas: autorite koostatud.

Nii vaatluste kui intervjuude käigus panid uurijad kirja märkmeid. Vastavalt olukorrale tehti seda kas paberile või digitaalsena, kasutades sülearvutit. Teostati ka helisalvestusi. Uurijad püüdsid vältida liigset inimeste pildistamist eesmärgiga mitte tekitada nende kinnisust ja suletust uurijate suhtes. Seega pilte jäädvustati väiksema arvu inimeste puhul koos nende loaga. Ühtlasi jäädvustati vaatluste ja intervjuude vahelisel ajal ettevõtte töökohtadel, koridorides ja erinevates ruumides paiknevaid tahvleid, pilte, aukirju ja muid elemente, kuna nii intervjuude kui vaatluste käigus toonitasid töötajad korduvalt ettevõttesisest tunnustamist. *“Mulle meeldib, kui ettevõtte märkab minu panust ja aegajalt patsutab selle eest õlale. Näiteks sain ettevõtte poolt jõulupeol aukirja, kui täitis 5 tööaastat ning väikese kingituse.” (Andmesisestaja).*

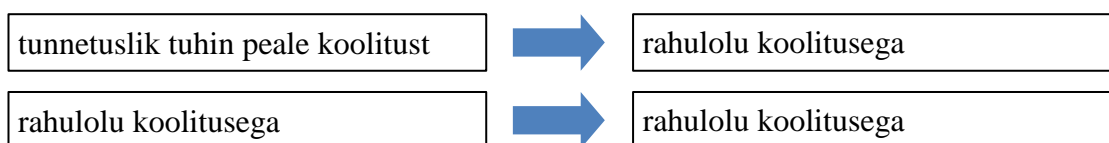
Kummagi uurija poolt kirja pandud tekst töödeldi hiljem läbi mõlema uurija poolt kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil. Tekstidele teostati süvendatud läbilugemine, pidades silmas käesoleva töö uurimisülesannet. Läbilugemise käigus panid uurijad teksti erinevatele osadele külge märksõnad ehk koodid (Joonis 3).



**Joonis 3.** Uurija lisatud koodid teksti eri osadele.

Allikas: autorite koostatud.

Mõlema uurija poolt kirjutatud koodid tõsteti ühte tabelisse, misjärel toimus kahe uurija vaheline arutelu, kus mõtestati lahti, mida oli kumbki nende all täpselt mõelnud. Kui erinevate koodide taga oli sama mõte, muudeti koodi nimetus ühtseks (Joonis 4). Kui uurijate vahel oli koodide mõtestamisel erimeelsusi, siis vaadati uuesti üle materjal ning vastavalt taustmaterjalile otsustati koodi üle. Erimeelsusi tekkis kodeerimisel väga vähe. Peale koodide ühtlustamist tekkis koodide nimistu, Joonis 5.



**Joonis 4.** Koodide nimetuste ühtlustamine.

Allikas: autorite koostatud.

korporatsioonisisene koolitusprogramm - Certified
avatud meelega
aktiivne osalemine koolitustel
rahulolu koolitusega
uudishimu
uue töötaja koolituse süsteem
kogemuste vahetamine igapäevaselt - performance dialog

**Joonis 5.** Näide koodide nimistust.

Allikas: autorite koostatud.

Nimistus olevad koodid grupeeriti nende sisu alusel suurematesse kategooriatesse (täismahus koodide tabel koos kategooriatesse liigitusega Lisa 1).

Kokku tekkis 5 kategooriat:

- 1) Inimesi väärtustav hoiak;
- 2) Töötaja huvi ümbritseva suhtes;
- 3) Koolitussüsteem;
- 4) Vigadest õppimine;
- 5) Standardiseeritud töö.

Tekkinud 5 kategooriat peegeldavad õppimiskultuuri tunnuseid DHL Logistics Estonia OÜ-s. Järgnevas peatükis käsitletakse kõiki kategooriaid põhjalikumalt.

## 2.2 Ülevaade tulemustest

Käesolevas peatükis kirjeldatakse ja analüüsitakse DHL Logistics Estonia OÜ-s avaldunud õppimiskultuuri tunnuseid.

Kogu ettevõttes viibitud aja jooksul täheldasid uurijad aspekte, mille ühine nimetaja on inimesi väärtustav hoiak. Algas see elementaarse viisakusega nagu teretamine ja tänamine. Peale väliskoolitaja korraldatud koolitust tänati koolitajat nii grupijuhi kui ka töötajate poolt. Jälgides ekspedeerimismeeskonna ja selle juhi tööd, oli tavapärane praktika alustada ja lõpetada telefonikõne lühida, kuid konkreetse ja viisaka žestiga,

näiteks „DHL, (nimi) kuuleb, Tervist“ või „Aitäh sulle, (nimi), tšau“. Ühtlasi ei täheldanud kumbki uurija kordagi töötajate seas sõnelemisi, ebaviisakust ega mahategemist.

Vaatluste ja koolituste käigus oli tihti märgata ka naljatamist, mis paistis kõigi tuju tõstvat ja pigem üksteisest arusaamise protsessile lisaenergiat andvat. Koolituse alguses, kui koolitaja tutvustas ennast ja rääkis, et ta on sellel alal juba 27 aastat töötanud, kommenteeris musta peaga noorem neiu „*ma alles sündisin siis*“, mille peale kogu seltskond, k.a. koolitaja, naeris. Teine näide tuleneb klienditeeninduse naistiimi juhilt hetkest, mil ta juhatas uurija oma tiimi juurde ruumi, kus oli muust keskkonnast märgatavalt soojem, kommenteerides „*kuumad naised*“. Naljatamine kahtlemata maandab tööstressi ning aitab saavutada pingevaba õhkkonda.

Inimesi väärtustavat hoiakut oli märgata mitte ainult töötajate omavahelises, vaid ka juhtide ja alluvate vahelises suhtlemises. Korduvalt toodi juhtide poolt välja, et vaba positsiooni tekkides eelistatakse see täita, n.ö. edutades pigem olemasolevaid töötajaid, kuna neil ei kulu aega ettevõtte rutiinide õppimisele ning nõnda näevad ka ülejäänud töötajad, et ettevõtte pakub arenguks võimalusi. Lisaks oli näha ettevõtte pingutuste vilju selles osas, et tänada ja tunnustada nende panust töö tegemisse ja meeskonnaliikmeks olemisse. Nimelt olid paljude töökohad kaunistatud mitmete ettevõttepoolsete tänukirjade ja tunnustustega (Joonis 6.) Tänukirju oli väljastatud näiteks pika lojaalsuse eest ettevõttele ning ettevõtte initsiatiividest osavõtmise eest (näiteks vabatahtlike päev).



**Joonis 6.** Ettevõttepoolne tunnustus töötajale.

Allikas: Janno Kasepuu.

Lisaks võis näha ühiskasutatavates ruumides postreid ja ühisfotosid, mis näitavad selgelt ettevõttepoolset hoiakut inimeste väärtustamisse (Lisa 2). Ekspedeerimismeeskonna juht mainis: *“Edukad on need ettevõtted, kes panustavad oma inimestesse.”*

Koolituse ja vaatluste käigus täheldati töötajate suurt huvi nende ümber toimuva osas. Koolitustel osales neid, kes algusest saati olid avatud, küsisid küsimusi ja reageerisid naljadele. Samas oli ka neid, kes koolituse algul kippusid olema vaiksed ja istuma suletud olekus. Koolituse edenedes avanesid ka nemad ning hiljem oli näha, et mõned neist asusid ka ise kommenteerima või küsimusi esitama. Näiteks esitati küsimus ühe alguses vaikselt istunud koolitusel osaleja poolt: *“Kas autojuhid on alati teadlikud salakaubast nende veokis?”* Taolisest koolituse käigus avanemisest järeldavad uurijad, et huvi koolituse teema vastu oli suur.

Intervjuude ja vaatluste algul tundsid eranditult kõik intervjuueeritavad uudishimu selle kohta, millise uurimusega on tegu ja millistele küsimustele vastuseid otsitakse. Kõik intervjuueeritavad juhid olid ühel meelel selles osas, et töötajad on tehtud koolitustega pigem rahul ning et koolitusi võiks rohkem olla. Ekspedeerimismeeskonna juht kõneles loo erinevatest inimtüüpidest ja sellest, kui oluline on ära tunda, millise tüübiga on tegu, et teda meeskonda sobitada.

Ettevõttes puudub ametlik koolitusplaan. Kui praegune personalijuht 2013. aastal tööle tuli, siis nägi ta, et koolitusplaani pandi kirja kõik koolitused, mida töötajad soovisid, kuid mis ei toimunud. Näiteks hiina keele koolitus, ikebaanakoolitus jt. Hetkel pannakse töötajate koolitussoovid kirja arenguvestluse käigus ning kirja pannakse reaalsest vajadusest lähtuvaid koolitusi.

2014. aastal kehtestati korporatsiooni poolt koolituskeeld - väliskoolitusi tohtis teha ainult äärmisel vajadusel (näiteks esmaabiandmise koolitus, töökeskkonnavolinike koolitus jms). Koolituskeeld kehtestati kulude kokkuhoiuks. Samal ajal töötati välja suur sisekoolituste programm, mis on kogu korporatsioonis ühesugune, see tähendab et kõik töötajad üle maailma saavad koolitatud täpselt sama programmi järgi. Sisekoolitused jagunevad kaheks: Certified programm ja E-learning. E-learning on veebipõhine keskkond, kus on lai valik koolitusi, millest mõned on kohustuslikud kõikidele töötajatele läbimiseks. Kohustuslikud on näiteks energiasäästmise koolitus, eetikakoolitus, korruptsioonivastane koolitus. Lisaks on olemas ka lai valik koolitusi, mis ei ole kohustuslikud, kuid iga töötaja saab neid soovi korral läbida. E-learning programm annab ülevaate töötajatest, kes täpselt milliseid koolitusi ja millal läbinud on. Certified programm jaguneb omakorda kaheks: esimene tase kõikidele töötajatele (Welcome To My Company - Certified Freight Specialist) ja teine tase sõltuvalt ametikohast (personalijuhid, finantsjuhid, müügiinimesed, klienditeenindus, kõik juhid kellel vähemalt üks alluv või kriitilise tähtsusega ametipositsioon). Peale esimese koolituse läbimist saab töötaja endale passi ning edaspidi saab peale iga järgmise koolituse läbimist kleebise passi, mis tõendab, mis koolitused töötaja on läbinud (Joonis 7).



**Joonis 7.** Certified Freight Specialist pass.

Allikas: Janno Kasepuu.

Certified programm on välja töötatud välispartneri poolt, kuid koolitusi viivad läbi alati oma töötajad. Kvaliteedijuhi sõnul on see programm üsna jäik, kuid samas ainuke viis, kuidas edastada ühtset suurt sõnumit üle kogu maailma ettevõtte töötajatele. Personalijuhi ja kvaliteedijuhi sõnul on Certified programm väga edukas, peale koolitust on töötajatel positiivne emotsioon ning uuritakse järgmiste koolituste kohta. Ka tagasiside koolitusele on positiivne. Peale juhtide koolitamist, soovisid töötajad luua “juhtide klubi”, kus korra kvartalis kokku saada ja rääkida õnnestumistest ja takistustest. Samuti peale koolitust toimunud rahuloluküsitluste tulemused tõusid, kuna inimesed said aru, et ettevõttes on õppimis- ja arenguvõimalused. Certified portaalis on ülevaade töötajatest ja mis koolitusi nad läbinud on. Igas riigis on Certified Champion, kellega korporatsioon võtab ühendust ning annab infot, keda on vaja koolitada ja milliste koolitustega. Eesti DHL on silma paistnud sellega, et 100% juhtidest on Certified programmi teise taseme läbinud (Certified Freight Manager). Intervjuude käigus mainisid seda koolitusprogrammi mitmed töötajad ning olid intervjuule kaasa toonud ka oma koolituspassid, mis näitab, et see on neile oluline.



Uue töötaja koolitamine on ettevõttes olulisel kohal. Uuele töötajale suunatakse kõigepealt sissejuhatavad koolitused, et ta õpiks tundma ettevõtet ja tööpõhimõtteid. Mõned koolitused uuele töötajale on e-keskkonnas E-learning ning personalijuht keskkonna kaudu suunab uuele töötajale koolitusi (näiteks käitumiskodeksi koolitus). Ettevõtte on välja töötanud ka juhendi juhile, mis abistab teda uue töötaja koolitamisel. See juhend annab samm-sammult nimekirja, mis järjekorras ja mida uuele inimesele tutvustada on vaja (näiteks ohutusjuhendite läbitöötamine esimesel päeval, teisel päeva protseduuride ja ISO juhendid, hiljem Welcome To My Company koolitus). Intervjuus terminalijuhiga rääkis ta kuidas tema uut töötajat koolitab lähtudes väljatöötatud juhendist. Reaalset töötegemist uuele töötajale õpetades alustatakse alati lihtsamatest ülesannetest ja kui need on selged minnakse edasi keerukamate tööülesannete juurde.

Kõik töötajate läbitud koolitused (nii sise- kui ka väliskoolitused) talletatakse Exceli tabelisse (Tabel 7). ning peale koolitust küsitakse töötajatelt tagasiside, mis meeldis ja mis ei meeldinud. Personalijuht on kohustatud küsima tagasisidet, kui koolitus maksab rohkem kui 200€+km. Personalijuhi sõnul koolitusfirmad helistavad palju ja üritavad välja selgitada ettevõtte vajadused, et sellest lähtuvalt neile koolitusi pakkuda.

**Tabel 7.** Koolitusregister.

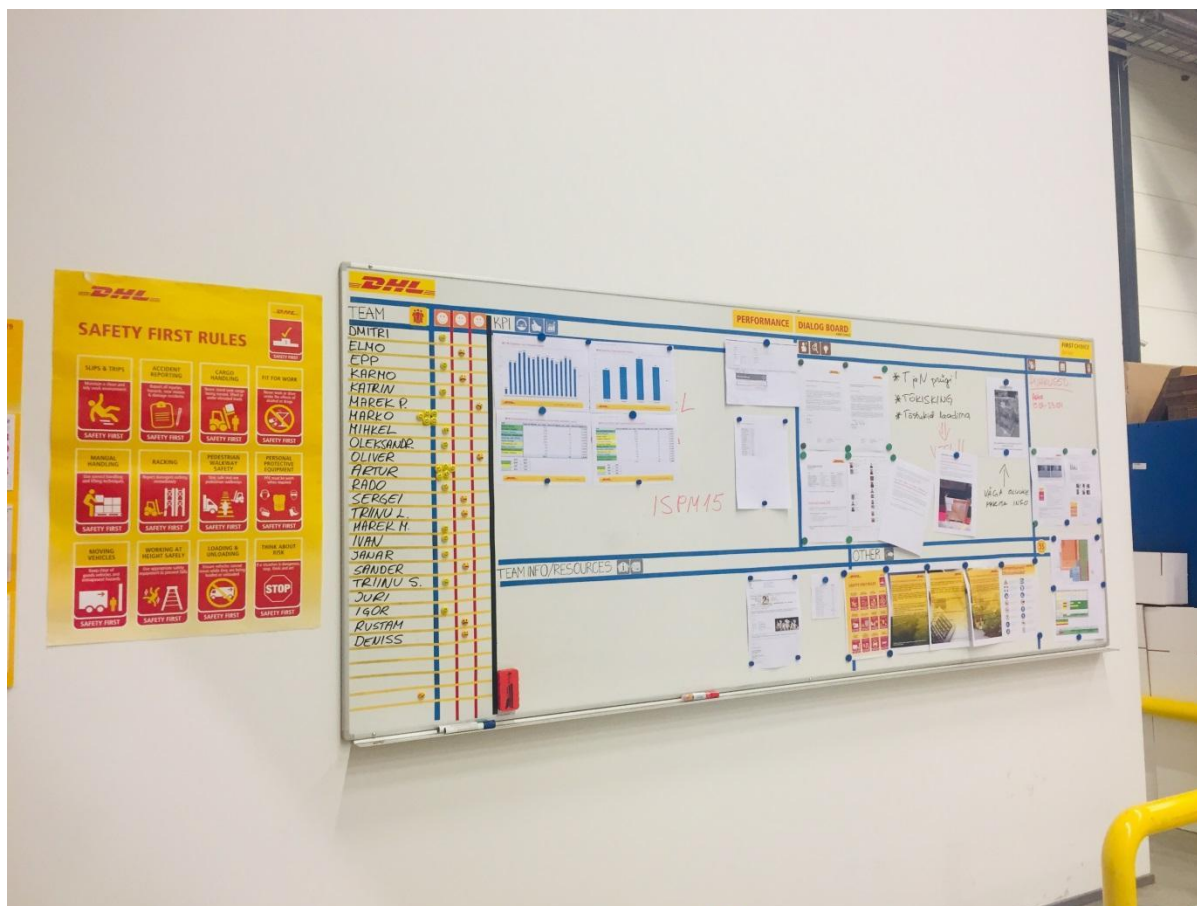
Nr	Osaleja	Osakond	Teema	Koolitusfirma/läbiviija nimi	Koolituse vorm: sisene/väline	Toimumisaeg	Koolituse kestvus tundides
1		290	Töötervishoiu ja tööohutuse Treff	Riskianalüüs OÜ	väline	24.01.2018	8
2		290	CFM				24
3			CFM				24
4		298	Esmaabiandjate esmaõppe kursus	E-Katedraal Koolituskeskus OÜ	väline	9.04-10.04.2018	16
5		280	Esmaabiandjate esmaõppe kursus	E-Katedraal Koolituskeskus OÜ	väline	9.04-10.04.2018	16
6	Betooni 1a töötajad		Evakuatsiooni ja tulekahju korral tegutsemise õppus	PriErka OÜ	väline	31.05.2018	3
7		272	Esmaabiandjate esmaõppe kursus	Juunika Koolitus OÜ	väline	22.08-23.08.2018	16
8	16 inimest		CFM Koolitus	Sisekoolitajad	sisene	9.10-11.10.2018	24
9		273	Ohtlike ainete baaskoolitus	Ospentos International OÜ	väline	15.10-19.10.2018	40
10		290	Mida toob kaasa uuenev töötervishoiu ja tööohutuse seadus?	Äripäev AS	väline	6.11.2018	2
11	Betooni 1a töötajad		Veovahendi 7-osalise kontrolli koolitus	Maksu-ja Tolliamet	väline	28.11.2018	2
12	Tiimijuhid		Aastavestluste koolitus		sisene	6.03.2018	8

Intervjuude käigus mainiti palju nii oma kui ka teiste vigadest õppimist. Seda mainisid nii ettevõttes juhtival positsioonil olevad töötajad kui ka töölised. Näiteks ettevõtte personalijuht ütles: *“Kui töötaja teeb sama viga mitu korda, siis on midagi valesti”*. Ehk siis ettevõtte soovib, et töötajad õpiksid oma vigadest ja seejärel muudaksid oma käitumist ning samuti, et õpitaks teiste vigadest. Performance Dialogue ajal tiimijuht räägib tehtud vigadest, et kõik töötajad oleksid nendest teadlikud ja oskaksid sarnaseid vigu tulevikus vältida. Samuti on kõikidel töötajatel võimalus välja tulla oma ideedega, kuidas tulevikus selliseid vigu vältida. Oluline on ka oma vigade tunnistamine ja teadvustamine, et järgmine kord paremini teha. Pidevale parendusele orienteeritus tuli välja mitme intervjuu käigus.

Intervjuus terminalijuhiga toonitas ta, et meeskond peab aru saama, miks on uue inimese koolitamine tähtis - *“Siis on hiljem lihtsam.”* Ehk siis uue inimese koolitamine on koht, kus meeskond saab jagada oma kogemusi ja välja tuua, mis vigu on võimalik teha, et vältida seda, et uus inimene hakkab samu vigu kordama. Samuti toimub selles meeskonnas juhi ja kahe vahetusvanema vahel regulaarne kohtumine korra kuus, et arutada töö käigus ning erinevates vahetusest tehtud vigu.

Personalijuht kui ka terminalijuht tõid intervjuude käigus välja järgmised märksõnad: töötaja asetamine teise töötaja olukorda. CFS koolitusprogrammis on eraldi mäng, mille käigus töötajatele jagatakse kätte erinevad rollid (reaalsed rollid selles ettevõttes) ning nad peavad täitma neile antud eesmärgi. Iga töötaja saab temale mittetuttava rolli ehk näiteks laotöötaja on mängus autojuht ja tiimijuht on andmesisestaja. Mängu tehakse läbi mitu korda, sealjuures igal korral arutades, mis läks valesti ja kuidas saaks olukorda parandada. Iga uue mänguga jõutakse lähemale seatud eesmärgi täitmisele ning töötajad saavad aru, miks teatud vead juhtuvad ja kuidas neid edaspidi vältida. Terminalijuht: *“Vigade parandamiseks on ülioluline selgitada töötajale, miks on oluline õigesti teha.”*

Et vähendada inimeste käitumise erinevustest tulenevaid kadusid ja raiskamisi, tuleks protsessid, mis pole ajas kiirelt muutuvad, standardiseerida. Tänu sellele on täidetud eeldus töö ajal vähem tegeleda n.ö. tule kustutamisega ja kulutada rohkem aega kasulike lahenduste väljamõtlemisega. Näiteks oli standardiseeritud protsess, kuidas saaks juht ja tiim perioodiliselt vahetada kogemusi ja rääkida läbi tekkinud olukorrad. Selleks korraldati iganädalaselt koosolekud, kuhu oli kutsutud terve tiim. Sellist koosolekut nimetati Performance Dialogue'ks. Selle käigus tutvustab juht tahvli ees (Joonis 8) viimase perioodi võtmenäitajaid, viitab parendamist vajavatele olukordadele ning vastab küsimustele.



**Joonis 8.** Performance Dialogue tahvel.

Allikas: Epp Vassiljev.

Standardiseeritud on ka probleemilahendusprotsess, mille koolitusel ka üks uurijatest viibis. Ettevõtte on välja töötatud ka blanketid, mis aitavad süsteemselt probleemi juurpõhjuse leidmist, kasutades “5 miks?” meetodit, ja lahenduste leidmist (Lisa 3). Personalijuhi ja terminalijuhi sõnul on standardne ka uue töötaja töölevõtmise protsess, kus tegevused esimestel päevadel on valdavalt samad. Klienditeeninduse tiimis on kõigi tiimiliikmete ülesanded sarnased, erinevad vaid riigid, millega keegi tegeleb. See tähendab, et liikmeid õnnestub puudumiste korral lihtsalt asendada. Terminalis oli välja töötatud blankett erinevate vahetuste vahel info standardiseeritud jagamiseks, et tööle tulev vahetus saaks eelmiselt tööks vajaliku info.

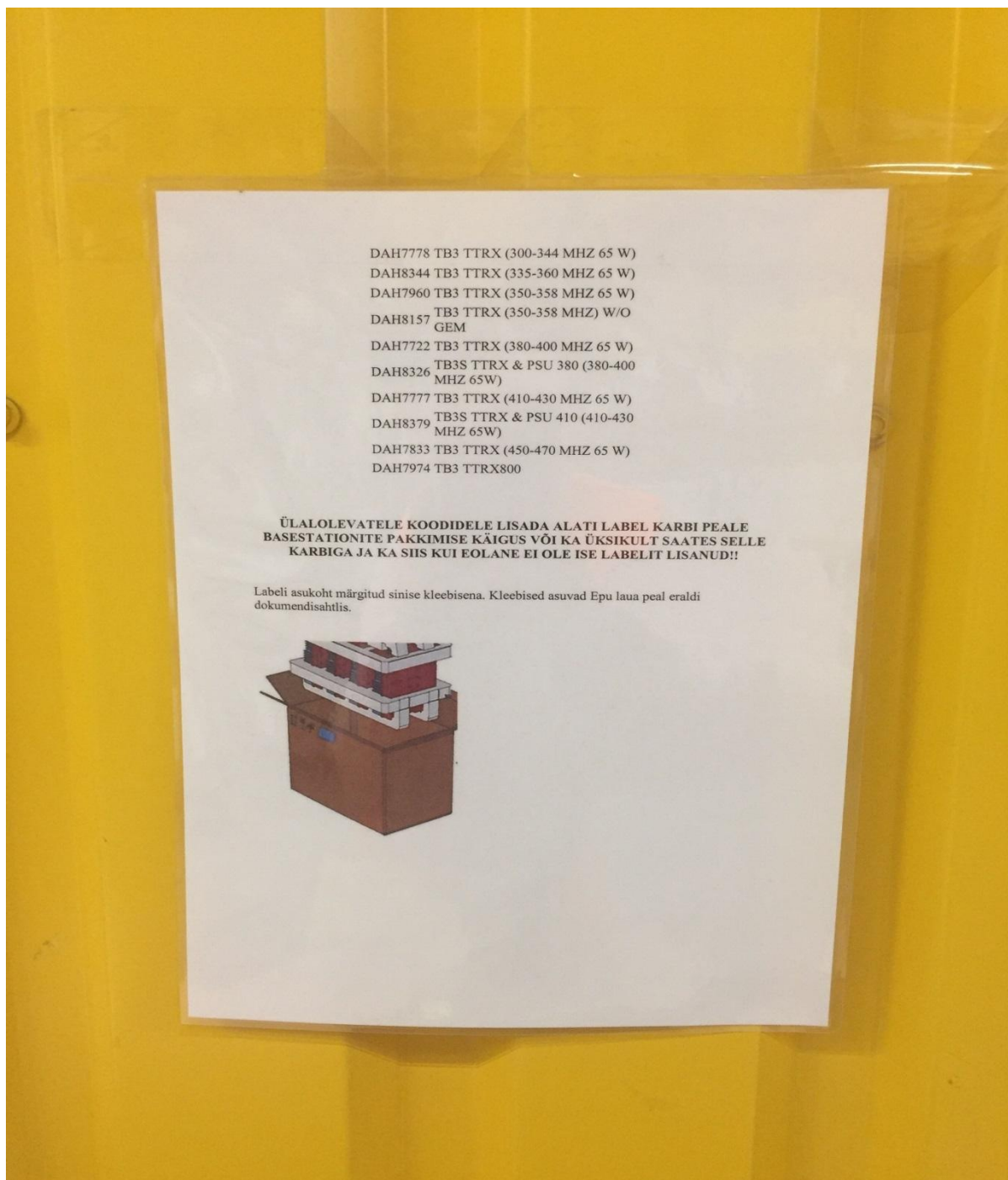
Samuti oli töökohtadel näha erinevaid juhendeid, mis andsid konkreetsed juhised, kuidas ja mida teatud olukordades teha. Näiteks Joonis 9 juhendab, mida teha kui gaas hakkab lõppema, kes võib tõstukil gaasiballooni vahetada ning kust võib leida ohutusjuhised.



**Joonis 9.** Töökohal olev juhend.

Allikas: Epp Vassiljev.

Joonisel 10 kujutatud juhend asub pakkimisala juures ja tuleb meelde enne pakkimise lõpetamist vajalikke toiminguid.



**Joonis 10.** Töökohal olev juhend.

Allikas: Epp Vassiljev.

Protsesside standardiseerimisest annab märku ka ettevõttele omistatud sertifikaat ISO 9001:2015.

Võib öelda, et töö esimeses osas erinevate autorite teostest (nt Amy, 2008; Yang, 2003; Bates, Khasawneh, 2005; Joo 2010; jt) sünteesitud õppimiskultuuri tunnused on esmapilgul erinevad DHL Logistics Estonia OÜ-s tehtud uuringu tulemustest. Seosed uurimustöö teoreetilise ja empiirilise osa vahel on näha allolevas Tabelis 8. Samas seosed tunnuste täpsustuste vahel on märkimisväärsed. Esimesed seosed tekivad standardiseeritud töö tunnuse juures, mille puhul on palju ühist info jagamisega meeskonnas. Nimelt märkasid uurijad intervjuude ja vaatluste käigus, et paljuski oli standardiseeritud meeskonna kaasamine otsuste tegemisse ja info jagamine meeskondades. Selleks praktiseeritakse ettevõttes iganädalasi koosolekuid (Performance Dialogue), milles tiim saab juhilt tagasisidet tulemuste, uute projektide või saavutuste osas ning mille käigus on kogu tiimil võimalik koos arutada ja leida lahendusi erinevatele probleemidele.

Ettevõttekülastuste käigus märkasid autorid korduvalt töötajatepoolset uudishimu, mis väljendus koolitusel lisaküsimuste esitamisega, uurijatele nende eesmärkide kohta küsimises ning huvist järgmiste koolituste vastu. Ühtlasi oli läbivalt märgata avatust, mis väljendus oma töö ja tegemiste julgest esitlemisest ja meeldivatest esmakohtumistest. Uudishimu ja avatuse kui õppimiskultuuri tunnuse kasuks räägib ka seos varasemalt tehtud uurimustest, mille puhul soovitatakse (1) töötajaid valides eelistada uudishimulikke inimesi (Chamorro-Premuzic, Bersin, 2018) ja (2) töötajate uudishimu ja avatust suurendada, kasutades monoloogi asemel küsimise ja arutlemise tehnikaid (Joo, 2010, lk 80).



**Tabel 8.** Seosed empiirika ja teooria tulemuste vahel.

Teooria tulemused		Seosed	Empiirika tulemused	
Tunnus	Tunnuse täpsustused		Tunnuse täpsustused	Tunnus
Õppimise väärtustamine	Õppimise tunnustamine, tasustamine		kogemuste perioodiline vahetamine - Performance dialog	Standardiseeritud töö
	Enesepeegeldamise julgustamine		Parimate praktikate juhendid, protsessikirjeldused	
	Ametikohavälised ülesanded		Jooksva info vahetus - Vahetuse raport	
	Omade töötajate kasutamine teistel ametikohtadel		Päevaplaan on töötajal hommikul teada	
	Pidev õppimine		Aktiivne osalemine koolitustel	Töötaja huvi ümbritseva vastu
Info jagamine meeskonnaga	Otsustesse kaasatakse meeskonnaliikmed		Huvi koolituste vastu	
	Meeskonnas ühised eesmärgid, vaated, arusaamad		Uudishimu ja avatud meel	
	Uue teadmuse jagamine süsteemne		Juht tegeleb enesearenguga	
	Süsteemne info jagamine minevikust, projektidest, saavutustest		Ettevõttesisene areng võimalik	
	Rahuloluküsitlused		Ettevõttesisene tunnustamine	Inimesi väärtustav hoiak
Avatus ja uudishimu	Kaadri valikul eelistatakse uudishimulikke ja avatuid		Naljatamine	
	Uudishimu ja avatuse arendamine		Viisakus	
	Algatusvõimeliste märkamine		Vaba õhkkond	
	Organisatsiooni teadmised ei ole piiratud		Pidev parendus	
	Igaüks võib olla uute teadmiste allikaks		Mõttetute tegevuste äratundmine ja kõrvaldamine	Vigadest õppimine
Psühholoogiline ja füüsiline ohutus	Organisatsioon teeb koostööd väliste osapooltega		Kogemuste vahetamine meeskonnas/arutelus	
	Usaldus on oluline ja selle saavutamiseks kulutatakse aega		Uued ideed	
	Töötajate mõjuvõimu suurendamine		Uue töötaja koolitussüsteem	
	Füüsiline ohutus		Koolitusprogramm Certified	
	Julgustamine negatiivsest olukorrast õppima		Koolituste e-keskkond E-Learning	Koolitussüsteem
Juht kui õppimise võimendaja	Juht on eeskuju		Sisekoolituste tähtsustamine	
	Hea suhtlemise oskus		Töötaja asetamine teise töötaja olukorda	
	Tähtsusetikas ja sisukas tagasiside		Kogemuste omandamine töö käigus ja juhi käest	
	Juht otsib ise võimalusi arenemiseks		Koolituspass	
	Dialog, mitte monoloog			

Allikas: autorite koostatud.



Märkimisväärne seos tekkis inimesi väärtustava hoiaku ning psühholoogiliselt ja füüsiliselt ohutu töökeskkonna vahel. Marsick ja Watkins on nimetanud üheks õppimiskultuuri mõõdikuks asjaolu, et usaldus on oluline ja selle saavutamiseks kulutatakse aega (Marsick, Watkins, 2003, lk 143-146). Uurimuse käigus tuvastasid käesoleva töö autorid, et meeskonnaliikmete vahelise mugava keskkonna ja ka usalduse loomiseks käituti omavahel viisakalt ning sageli meeldivalt naljatades saavutati vaba õhkkond, mis kahtlemata maandab pingeid, tekitab usaldust ja soodustab õppimist. Psühholoogiliselt ja füüsiliselt ohutu keskkonnaga ühildub ka vigadest õppimine. Autorid täheldasid korduvalt töötajaid rääkimas, et vigade tegemine on hea, kui neist õpitakse. See peegeldab töötajate ühist arusaama sellest, et vigasid ei pea kartma, mis omakorda viitab sellele, et neid on julgustatud vigadest õppima. See tähendab psühholoogiliselt ohutut keskkonda. Ka on üks ettevõtte koolitussüsteemi osast panna töötajad oma kolleegi olukorda, mis jällegi loob vaimselt sõbraliku õhkkonna ja selgitab vigadest õppimise olulisust. Töötaja asetamine kolleegi olukorda käivitab ka töötajas enesepeegeldamise ehk teise pilgu läbi oma tegevuste analüüsimise.

Tunnustamise vajadust tõid välja erinevad autorid ning tunnustamist täheldasid ka käesoleva töö autorid visuaalselt. Seos teooria ja empiirika vahel on, kuid tunnustamise liigid erinevad üksteisest mõnevõrra. Nimelt on erinevad (Marsick, Watkins, 2003, lk 143-146; Chamorro-Premuzic, Bersin, 2018) autorid välja toonud vajaduse tunnustada töötajaid (pideva) õppimise eest. DHL Logistics Estonia OÜ näitel märkasid autorid tunnustamist peamiselt ettevõtte tiimi kuulumise, pühendumise või mõne saavutuse eest aukirjade, meenete ja postrite näol. Siiski oli esindatud ka tunnustust õppimise eest, seda oli näha koolitaja poolse koolituspassi lisatud tänu- ja kiidusõnade näol.

Juht on õppimiskultuuri juurutamisel võtmeisik, kes peab valdama head suhtlemisoskust (Joo, 2010, lk 80 ), olema eeskujuks ja iseenda enesearendajaks ning andma väärtuslikku tagasisidet (Chamorro-Premuzic, Bersin, 2018). Uurijad märkasid juhtide viisakat ja vaba olekuga käitumist, head suhtlemis- ja argumenteerimise oskust ning osalemist koolitustel koos oma tiimiga. Ühtlasi nägid autorid intervjuude käigus märke enesearenguga tegelemisest.

Ettevõtte koolitusprogramm Certified on peamiselt ametliku või poolametliku õppega toimuvate koolituste programm. Käesoleva töö esimeses peatükis viidatud uuringud ei toonud välja õppimiskultuuri tunnustena välja taolisi koolitusi või koolitussüsteeme. Käesoleva töö autorid täheldasid Certified programmi kohta ainult positiivset tagasisidet ning uhkust selle

üle. Kahtlemata oli tegu koolitussüsteemiga. Näis, et tegu on osaga kultuurist, seega peavad autorid oluliseks tuua välja koolitussüsteemi kui ühe õppimiskultuuri tunnusjoone.

Analüüsi kokkuvõtteks saab öelda, et õppimiskultuuri tunnused käesoleva töö uurimuse ja varasemalt teostatud uurimuste vahel on mõnetigi erinevad. Samas on see nii, et organisatsioonid ongi erinevad ühes nendes töötavate inimeste ja neid ühendava kultuuriga, mis tähendab, et tulemuste varieeruvus on aktsepteeritav. Kui suurendada detailsuse astet ja näha omadusi, nähtusi ja märksõnu, millele tunnused toetuvad, on märgata tugevaid seoseid ja suurt arvu seoseid. Sellest järeldavad käesoleva töö autorid, et uuringust saadud tulemused on pädevad.

## KOKKUVÕTE

Käesolev magistritöö andis ülevaate õppimisest, kultuurist ja õppimiskultuurist. Viidi läbi uurimustöö kirjeldamaks õppimiskultuuri tunnuseid ettevõttes DHL Logistics Estonia OÜ. Teema valikus said määravaks mitmete asjaolude kokkulangemine. Juhendajate varasem kogemus ja idee, ühe autori töötamine valimiks sobivas ettevõttes ning mõlema autori töötamine juhtivatel positsioonidel, millest tingituna oli neil ka loomulik huvi teemasse.

Magistritöös oli neli uurimisülesannet, milledest esimene oli selgitada õppimise ja kultuuri mõisteid, et jõuda hiljem õppimiskultuuri mõisteni. Esmalt käsitleti õppimise olemust ja liike ning sõnastati õppimise definitsioon. Seda sõnastasid autorid kui kogemuse tulemusel tekkinud uue seose loomise protsessi, mille tagajärjel võib muutuda edasine käitumine. Teisena sõnastati kultuuri mõiste ehk erinevate inimeste ühiste tunnuste kogum, mis kirjeldab nende inimeste käitumist, väärtusi ja teadmisi.

Teine uurimisülesanne oli analüüsida õppimiskultuuri olemust ja tunnuseid. Selleks avati erinevate autorite vaatenurki ning leiti, et õppimiskultuuri iseloomustavad tunnused on õppimise väärtustamine, info jagamine meeskonnaga, avatus ja uudishimu, psühholoogiline ja füüsiline ohutus ning juht kui õppimise võimendaja.

Kolmandaks uurimisülesandeks oli töötada välja metoodika ja teostada õppimiskultuuri tunnuste avaldumise uuring. Selleks teostati andmete kogumine struktureerimata intervjuude, osalejana tehtud vaatluste ja avalikustatud vaatlusena tehtud vaatluste näol DHL Logistics Estonia OÜ-s. Andmeid koguti teksti, piltide ja helisalvestiste näol ning analüüsiti ka sisedokumente. Hiljem toimus andmete süvendatud läbitöötamine mõlema autori poolt, mille käigus tekkis hulk märksõnu. Seejärel ühtlustati autorite dialoogi tulemusel ühise tähendusega erinevad sõnad ehk koodid.

Viimased jaotati nende sisu alusel kategooriatesse, mida tekkis viis ning mis on ühtlasi õppimiskultuuri tunnused DHL Logistics Estonia OÜ näitel:

- 1) Inimesi väärtustav hoiak;
- 2) Töötaja huvi ümbritseva suhtes;
- 3) Koolitussüsteem;
- 4) Vigadest õppimine;
- 5) Standardiseeritud töö.

Viimaseid analüüsi, võttes aluseks teooria peatükis käsitletud õppimiskultuuri tunnused. Analüüsist järeldati, et õppimiskultuuri tunnused käesoleva töö ja varasemate uurimuste vahel on mõnevõrra erinevad, kuid nende aluseks olevate märksõnade, nähtuste ja omaduste vahel on seoste arv suur ja seosed on tugevad. Seega järeldavad töö autorid, et välja toodud õppimiskultuuri omadused on pädevad.

Käesoleva magistritöö tulemused ei anna sissejuhatuses tõstatatud probleemidele ühtaegu nii mõjusat kui tõhusat abi. Kultuuri õppimiseks kulub aega ning selle juurutamine ja kinnistumine võtab kaua. Töö käigus selgunud õppimiskultuuri omadused selle ettevõtte puhul olid kahtlemata eeliseks konkurentide seljatamisel. Samas ei ole see kunagi nii, et see mis toimib ühes organisatsioonis, toimib kindlasti ka teises. Siiski usuvad autorid, et töö tulemusest on kasu tipp- ja keskastmejuhtidel, kes tunnetavad vajadust enda organisatsiooni või meeskonna soorituse hoidmiseks ja tõstmiseks. Juurutades väljatoodud tunnuseid organisatsiooni igapäevategevusse, on võimalik luua õppimiskultuur, mis toetab muutustega edukat kaasaminekut arenevas maailmas. See annab ka ainet töö edasiarendamiseks, mis kaasaks uuringusse rohkem ettevõtteid, et luua konkreetsed juhised õppimiskultuuri juurutamiseks ettevõtetes.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Amy H. (2008). Leaders as facilitators of individual and organizational learning. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 29 Issue: 3, 212-234.  
<https://doi.org/10.1108/01437730810861281>
- Argyris, C. and Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Bates, R. and Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training & Development*, Vol. 9 No. 2, 96-109. Salvestatud:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/a5c6/325376639fb941deb72d0c07518abf8be9ff.pdf>
- Bekoff, M. (2004) *Encyclopedia of Animal Behaviour*. Greenwood Press, viidatud Barron, A., Hebets, E., Cleland, T., Fitzpatrick, C., Hauber, M., Stevens, J. (2015). *Embracing multiple definitions of learning*. Eileen Hebets Publications. Salvestatud:  
<http://digitalcommons.unl.edu/bioscihebets/59>
- Bélanger, P. (2005). The Changing Nature of Employment and Adult Learning Policies: Unlocking Creative Forces. *International Handbook of Educational Policy*. Springer. 815-827.
- Bersin, J. (2010). *High-Impact Learning Culture*. Salvestatud:  
[https://joshbersin.com/wpcontent/uploads/2016/11/2010\\_LEARNING\\_CULTURE.pdf](https://joshbersin.com/wpcontent/uploads/2016/11/2010_LEARNING_CULTURE.pdf)
- Chamorro-Premuzic, T., Bersin, J. (2018). 4 Ways to Create a Learning Culture on Your Team. *Harvard Business Review*. Salvestatud: <https://hbr.org/2018/07/4-ways-to-create-a-learning-culture-on-your-team>
- Chen, T. (2019). Culture and shyness in childhood and adolescence. *Journal of Accounting and Economics*, Volume 67, Issue 1. 58-66.  
<https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2018.08.017>
- Chermack, T., Song, H. (2008). *A Theoretical Approach to the Organizational Knowledge Formation Process: Integrating the Concepts of Individual Learning and Learning Organization Culture*. SAGE Publications.
- Council of Europe. *Formal, non-formal and informal learning*. Salvestatud:  
<https://www.coe.int/en/web/lang-migrants/formal-non-formal-and-informal-learning>

- Deal, T.E, Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites, Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denton, J. (1998). *Organisational Learning and Effectiveness*. London: Routledge.
- Eesti Ekspress. (2018). *Logistika- ja transpordisektor on muutuste tuules*. Salvestatud: <https://ekspress.delfi.ee/sisuturundus/logistika-ja-transpordisektor-on-muutuste-tuules?id=80959955>
- Ellström, E., Ekholm, B., Ellström, P-E. (2008). Two types of learning environment: Enabling and constraining a study of care work. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 20 Issue: 2, 84-97.  
<https://doi.org/10.1108/13665620810852250>
- Ellström, P.-E. (2001). Integrating learning and work: problems and prospects. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12 No. 4, pp. 421-435.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70, 113–136. Salvestatud: <https://pdfs.semanticscholar.org/03b9/d72b156c45b4855d300b28181e75e70bad5a.pdf>
- Eraut, M. (2009). *Transfer of Knowledge between Education and Workplace Settings*. Salvestatud: [https://www.researchgate.net/publication/237539394\\_Transfer\\_of\\_Knowledge\\_Between\\_Education\\_and\\_Workplace\\_Settings](https://www.researchgate.net/publication/237539394_Transfer_of_Knowledge_Between_Education_and_Workplace_Settings)
- Eraut, M. (2011). Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning (WBL). *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, Vol. 25 Issue: 5, pp.8-12.  
<https://doi.org/10.1108/14777281111159375>
- Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus. Dokumendinaidised. Tööleping. Salvestatud: <https://www.eas.ee/dokumendinaidised-2/>
- Fleming, N., Mills, C. (1992). *Not Another Inventory, Rather a Catalyst for Reflection*. University of Nebraska - Lincoln.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82.  
<https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hager, P. (2005). Current Theories of Workplace learning: a Critical Assessment. *International Handbook of Educational Policy*. Springer. 829-846.
- Hall, G. (2003). Psychology of learning. *Encyclopedia of Cognitive Science* (Nadel, L., ed), Nature Publishing Group, 837–845. Salvestatud; <http://www-users.york.ac.uk/~gh1/pdf/2003ECS.pdf>
- Hofstede, G. (2019). Geert Hofstede's: The Dimension Paradigm. *Hofstede Insights*. Salvestatud: <https://www.hofstede-insights.com/models/>

- Jahoda, G. (2012). Critical reflections on some recent definitions of “culture”. *Culture & Psychology* 18(3), 289–303.  
Doi: 10.1177/1354067X12446229
- Joo, B-K. (2010). Organizational Commitment for Knowledge Workers: The Roles of Perceived Organizational Learning Culture, Leader-Member Exchange Quality, and Turnover Intention. *Human Resource Development Quarterly* 21(1). 69 - 85.  
Doi: 10.1002/hrdq.20031
- Kandel, E.R., Schwartz, J.H., Jessell, T.M, Siegelbaum, S.A., Hudspeth, A.J. (2000). *Principles of Neural Science*. McGraw-Hill.. viidatud Barron, A., Hebets, E., Cleland, T., Fitzpatrick, C., Hauber, M., Stevens, J. (2015). *Embracing multiple definitions of learning*. Eileen Hebets Publications. Salvestatud: <http://digitalcommons.unl.edu/bioscihebets/59>
- Kim, D.H. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*. Salvestatud: <https://pdfs.semanticscholar.org/5919/9dd1bb06d51f2c0580fc85bfebd97d684dbb.pdf>
- Kolb, B., Whishaw, I.Q. (2014). *An introduction to Brain and Behaviour*. Worth Publishers, viidatud Barron, A., Hebets, E., Cleland, T., Fitzpatrick, C., Hauber, M., Stevens, J. (2015). *Embracing multiple definitions of learning*. Eileen Hebets Publications. Salvestatud: <http://digitalcommons.unl.edu/bioscihebets/59>
- Kull, A. (2012). Teoloogia biokultuurilise paradigma võtmes. *Kirik ja Teoloogia*.
- Laanemäe, A. (2003). *Kultuurilugu*. AS Kirjastus ILO.
- Lancaster, S., Di Milia, L. (2015). Developing a supportive learning environment in a newly formed organisation. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 27 Iss 6 pp. 442 - 456  
<http://dx.doi.org/10.1108/JWL-08-2014-0061>
- Lehesvirta, T. (2004). Learning processes in a work organization: From individual to collective and/or vice versa?. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 16 Issue: 1/2, 92-100.  
<https://doi.org/10.1108/13665620410521558>
- Lotman, J., Uspenski, B. (1971). *Kultuuri semiootilisest mehhanismist*. — B. Uspenski. *Vene kultuuri jõujooni: Valik artikleid*. Tartu: Ilmamaa, 207–239.
- McKinsey & Company. (2015). *Learning from Google's Digital Culture*. Salvestatud: <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/learning-from-googles-digital-culture>
- Marsick, V.J., Volpe, M. (1999). The Nature and Need for Informal Learning. *Advances in Developing Human Resources* 1(3) 1-9.
- Marsick, V., Watkins, K.E., (2001). Informal and Incidental Learning. *New Directions For Adult And Continuing Education*, 80, 25-34.

- Marsick, V. J., Watkins, K.E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Mazur, J.E. (2013). *Learning and Behavior (7th ed.)*. Pearson, viidatud Barron, A., Hebets, E., Cleland, T., Fitzpatrick, C., Hauber, M., Stevens, J. (2015). *Embracing multiple definitions of learning*. Eileen Hebets Publications. Salvestatud:  
<http://digitalcommons.unl.edu/bioscihebets/59>
- Meigs, J.B., (2012). *Inside the Future: How PopMech Predicted the Next 110 Years*. Popular Mechanics. Salvestatud:<https://www.popularmechanics.com/technology/a8562/inside-the-future-how-popmech-predicted-the-next-110-years-14831802/>
- OECD. (2018). Transformative Technologies and Jobs of the Future. *Background report for the Canadian G7 Innovation Ministers' Meeting*
- OECD. (2019) *Recognition of Non-formal and Informal Learning*. Salvestatud:  
<http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/recognitionofnon-formalandinformallearning-home.htm>
- Paavola, S., Lipponen, L., Hakkarainen, K. (2004). Models of innovative knowledge communities and three metaphors of learning. *Review of Educational Research*, 74(4), 557–576.
- Peyman, H, Sadeghifar, J. , Khajavikhan, J., Yasemi, M. , Rasool, M., Yaghoubi, Y.M., Nahal, M.M.H., Karim, H. (2014). *Using VARK Approach for Assessing Preferred Learning Styles of First Year Medical Sciences Students: A Survey from Iran*
- Rescorla, R.A. (1988). Behavioral studies of Pavlovian conditioning. *Annu. Rev. Neurosci.* 11, 329-352, viidatud Barron, A., Hebets, E., Cleland, T., Fitzpatrick, C., Hauber, M., Stevens, J. (2015). *Embracing multiple definitions of learning*. Eileen Hebets Publications. Salvestatud: <http://digitalcommons.unl.edu/bioscihebets/59>
- Roots, H. (2004). Õppiv organisatsioon ja juhtimise uus paradigma. *Acta Politica Estica*, Nr 1, 147-162. Salvestatud:  
<http://publications.tlu.ee/index.php/actapoliticaestica/article/viewFile/16/16>



- Roots, H. (2013). *Loenguid organisatsiooniteooriast*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.  
Salvestatud: <https://digiriul.sisekaitse.ee/bitstream/handle/123456789/1327/Loenguid%20orgteooriast%203%20trükk%20A5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Sarantakos, S., 2005. *Social Research*. Third ed. New York Palgrave Macmillan.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*, 3rd Ed. The Jossey-Bass Business & Management Series. Salvestatud:  
[http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf](http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf)
- Schunk, D.H. (2016). *Learning Theories. An Educational Perspective*. Sixth Edition. Pearson Education.
- Sibarani, R.M., Tjakraatmadja, J.H., Putro, U.S., Munir, N.S. (2015). Informal Team Learning: A Case Study in Knowledge-Intensive Settings. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(5). 381-390.
- Siimon A, Vadi M. (1999). *Organisatsioon ja organisatsioonikultuur*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Smirchich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, No.3, Organizational Culture. 339-358.
- Statistikaamet (2017). Eesti ettevõtjad koolitavad töötajaid varasemast põhjalikumalt. Salvestatud: <https://blog.stat.ee/2017/07/19/eesti-ettevotjad-koolitavad-tootajaid-varasemast-pohjalikumalt/>
- Tamm, M. (2016). *Kuidas uurida kultuuri?* Tallinna Ülikool.
- Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3, pp. 130–154. Salvestatud:  
[https://www.researchgate.net/publication/222825255\\_Perspective\\_into\\_learning\\_in\\_the\\_workplace](https://www.researchgate.net/publication/222825255_Perspective_into_learning_in_the_workplace)
- Vadi, M., Allik, J., Realo, A. (2002). Collectivism and Its Consequences for Organizational Culture. *University of Tartu, Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series*. Tartu. Salvestatud:  
[https://www.researchgate.net/publication/5180531\\_Collectivism\\_And\\_Its\\_Consequences\\_For\\_Organizational\\_Culture](https://www.researchgate.net/publication/5180531_Collectivism_And_Its_Consequences_For_Organizational_Culture)

- Van der Heijden, K., Bradfield, R., Burt, G., Cairns, G., Wright, G. (2002). *The Sixth Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios*. Wiley.
- Veidemann, R. (2013). *Küsimus (Eesti) kultuurist*.
- Vanamölder, K. (2009). *Eesti kultuurilugu*. Tartu Ülikool. Salvestatud:  
[http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/10225/Eesti\\_kultuurilugu\\_KaarelVanamolder.pdf](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/10225/Eesti_kultuurilugu_KaarelVanamolder.pdf)
- Yang, B. (2003). Identifying Valid and Reliable Measures for Dimensions of a Learning Culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 152-162.
- Youngblood, M. D. (1997). Leadership at the Edge of Chaos: From Control to Creativity. *Strategy & Leadership*, Vol 25 Issue 5, 325–332.

## Lisa 1. Koodide tabel

Kategooria	Kood
inimest väärtustav hoiak	võimalus ettevõttesiseselt õppida, areneda ja tõusta
inimest väärtustav hoiak	kogenud tiim
inimest väärtustav hoiak	ettevõttesisene tunnustamine
inimest väärtustav hoiak	teigusad inimesed
inimest väärtustav hoiak	naljatamine
inimest väärtustav hoiak	vaba õhkkond
inimest väärtustav hoiak	ühisüritused
inimest väärtustav hoiak	perioodiline kogemuste vahetamine
inimest väärtustav hoiak	inimeste väärtustamine
inimest väärtustav hoiak	tänamine
inimest väärtustav hoiak	koolitaja kiidab firmat
inimest väärtustav hoiak	koolitaja tänamine
inimest väärtustav hoiak	eneseväljendus konkreetne, kuid viisakas
inimest väärtustav hoiak	kontaktide vahetamine
inimest väärtustav hoiak	koostöö käigus tekib hea klapp
inimest väärtustav hoiak	seletamine läbi nalja
inimest väärtustav hoiak	teistega arvestamine
inimest väärtustav hoiak	viisakus
Koolitussüsteem	korporatsioonisisene koolitusprogramm - Certified
Koolitussüsteem	uue töötaja koolituse süsteem
Koolitussüsteem	sisekoolituste tähtsustamine
Koolitussüsteem	tagasiside koolitustele/mõõtmine
Koolitussüsteem	toimunud koolituste registreerimine/nimekiri
Koolitussüsteem	töötaja asetamine teise töötaja olukorda - mäng; selgitamine; töövarjutamine
Koolitussüsteem	uue inimese tervitus on osa koolitusest
Koolitussüsteem	hea koolitaja
Koolitussüsteem	kontrollküsimused koolitusel
Koolitussüsteem	koolitusplaani puudumine
Koolitussüsteem	struktureeritud koolitus
Koolitussüsteem	vastutuse jagamine koolitamise eest
Koolitussüsteem	arenguestlus
Koolitussüsteem	Certified - ühtne koolitusprogramm läbi korporatsiooni
Koolitussüsteem	eelinfo puudulik
Koolitussüsteem	ettevõtte investeerib korporatsioonisisesse koolitusprogrammi - Certified
Koolitussüsteem	inimeste asetamine ümber laua
Koolitussüsteem	juht koolitab uue töötaja
Koolitussüsteem	kogemuste omandamine töö käigus ja juhi käest
Koolitussüsteem	koolitused vastavalt ametikohale
Koolitussüsteem	koolituskeeld väliskoolitustele

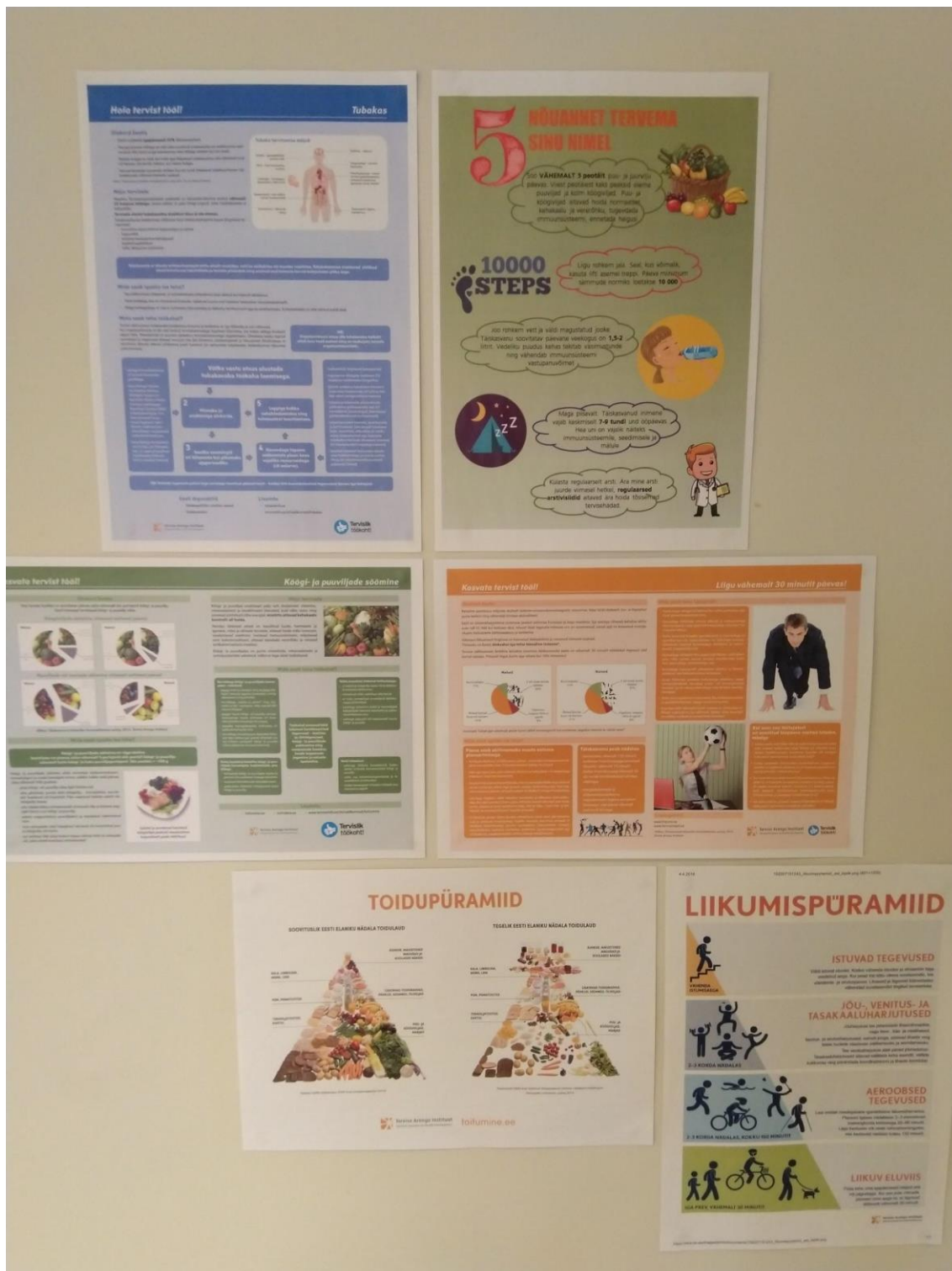
Koolitussüsteem	koolituspass
Koolitussüsteem	koolitusprogrammi uuendamine korra aastas
Koolitussüsteem	koolituste e-keskkond - E-Learning
Koolitussüsteem	koolituste planeerimine
Koolitussüsteem	korporatsioonisisene koolitusprogramm - Certified eesmärgid
Koolitussüsteem	kulude kokkuvõide koolituste pealt - väliskoolituste keeld
Koolitussüsteem	rahulolu uuringus koolituse alapunkt
Koolitussüsteem	struktuuris eraldi inimesed koolituseks
Koolitussüsteem	töötaja koolitus standardiseeritud
Koolitussüsteem	välispartner koolitab sisekoolitajaid
koolitussüsteem	rahulolu koolitusega
muu	Kohandamine vastavalt olukorrale
muu	plaanist kinnihoidmine
muu	koolitusfirmade poolne surve
muu	rõhku ei võeta kvaliteedilt ära
standardiseeritud töö	kogemuste vahetamine iganädalaselt - performance dialogue
standardiseeritud töö	töö standardiseeritud
standardiseeritud töö	süsteemne jooksva info vahetus
standardiseeritud töö	jooksva info ja kogemuste vahetamise süsteem - vahetuse raport
standardiseeritud töö	arusaam standardiseerimise vajadusest
standardiseeritud töö	probleemilahenduse protsess standardiseeritud
standardiseeritud töö	päevaplaan/eesmärgid on teada
töötaja huvi ümbritseva suhtes	avatud meelega
töötaja huvi ümbritseva suhtes	aktiivne osalemine koolitustel
töötaja huvi ümbritseva suhtes	uudishimu
töötaja huvi ümbritseva suhtes	töötaja tunnetab koolituse vajadust
töötaja huvi ümbritseva suhtes	huvi üles näitamine koolitustel
töötaja huvi ümbritseva suhtes	huvi koolituste vastu
töötaja huvi ümbritseva suhtes	huvi koolituse vastu
töötaja huvi ümbritseva suhtes	juht tegeleb enesearenguga
töötaja huvi ümbritseva suhtes	väljaõppe vajalikkuse mõistmine
töötaja huvi ümbritseva suhtes	ettevalmistus intervjuuks
töötaja huvi ümbritseva suhtes	inimtüüpide tundmine
töötaja huvi ümbritseva suhtes	koolitushuvi põhjendamine
töötaja huvi ümbritseva suhtes	personalijuht tunnetab inimeste huvi koolituste vastu
töötaja huvi ümbritseva suhtes	töötaja tunnetab väliskoolituse vajadust
töötaja huvi ümbritseva suhtes	uudishimulik
vigadest õppimine	korduvatest vigadest õppimine
vigadest õppimine	uued ideed
vigadest õppimine	pidev parendus
vigadest õppimine	mõttetute tegevuste äratundmine ja kõrvaldamine
vigadest õppimine	vigade tunnistamine/teadvustamine

vigadest õppimine	kogemuste vahetamine arutelu käigus
vigadest õppimine	kogemuste vahetamine meeskonnas
vigadest õppimine	oma kogemustest õppimine

## Lisa 2. Ühisfotod ja postrid ettevõtte ühiskasutatavates ruumides



## Lisa 2 järg





# Lisa 3. Probleemilahenduse blankett

## Problem Solving Template



**FIRST CHOICE**

**INSTRUCTION:**  
Apply the template to solve your issues on a daily basis. Follow the step-by-step approach to maximize effectiveness and decrease time devoted to activities. Engage your team in the session. In case your solutions don't solve the problem, please contact the local FC expert (Advisor or Senior Advisor).

### STEP 1: PROBLEM

**Outcome:**  
a clearly defined problem based on data analysis, team and customer feedbacks

**Actions:**  
- explore information sources to prove the symptom  
- define the problem

Visible symptom: (what you observe?)			
Details to prove the symptom from channel	Who does the problem affect?		
	Where does the problem occur?		
	When / How often does the problem occur?		
	Performance review (e.g. PD) / KPIs data analysis	Team feedback / observations	Customer feedback

### STEP 2: CAUSE

**Outcome:**  
prioritized root causes based on relevance for the problem

**Actions:**  
- brainstorm causes for the issue  
- dig deeper to find root causes  
- choose the most relevant

Defined problem:			
5 WHYS	Caused by	Caused by	Caused by
Why this?			
Why this?			
Why this?			
Why this?			
Why this?	What is the root cause?	What is the root cause?	What is the root cause?

2A Brainstorm the causes for the defined problem  
Apply 5 WHYS technique to dig deeper to find root causes

2B Prioritize the root causes together with team (3 points – High; 2 – Middle; 1 – Low)  
Pick the top root cause based on the total amount of points.

Relevance / impact on problem			
Opportunity to influence			
Total (sum of points)	0	0	0

### STEP 3: SOLUTION

**Outcome:**  
an implementation plan of chosen solution for top root cause

**Actions:**  
- brainstorm solutions  
- prioritize the most effective  
- create an implementation plan

Top Root Cause:			
Solutions	Easy to implement	Impact of execution	Total (sum of points)

Brainstorm solutions for the top root cause; prioritize them together with the team.

3 – Easy  
2 – Middle  
1 – Difficult

3 – High  
2 – Middle  
1 – Low

Pick the solution to implement based on sum of points

Transfer the plan to your PD board, follow up until executed and monitor whether the selected solution is preventing the problem

Check if the problem was solved sustainably

Solution / Actions	Preventive?	Responsible	Deadline	Implement. status	Check

**DHL**



# SUMMARY

## CHARACTERISTICS OF LEARNING CULTURE IN CASE OF DHL LOGISTICS ESTONIA OÜ

Janno Kasepuu  
Epp Vassiljev

This Master's thesis gave an overview of learning, culture and learning culture. Research was carried out to describe the characteristics of learning culture in DHL Logistics Estonia OÜ. There was a number of factors in the choice of the topic. Previous experience and idea of supervisors of the thesis, one of the authors is working in a suitable company and as both authors are working in leading positions and have a natural interest in the subject.

There were four research tasks in the Master's thesis, the first of which was to clarify the concepts of learning and culture in order to understand the learning culture. First, the nature and types of learning were described and the definition of learning was formulated. This was formulated by the authors as a process of creating a new relation based on experience, which can result in further change of behavior. Secondly, the concept of culture was defined as a set of common features of different people, describing their behavior, values and knowledge.

Another research task was to explain the concept of learning culture. For this task different authors' perspectives were described and it was found that the characteristics of learning culture are appreciation of learning, sharing information with the team, openness and curiosity, psychological and physical safety, and a leader as a learning enhancer.

The third research task was to carry out the research of the characteristics of a learning culture. For this task data was collected in the form of unstructured interviews, participant surveys and observations in DHL Logistics Estonia OÜ. Data was collected in the form of text, images and sound recordings and internal documents were analyzed. Later the data was

further processed by both authors which resulted in a number of keywords - codes. Then, as a result of the authors' dialogue, different codes were harmonized with the common meaning. Based on their content the codes were divided into 5 categories and these were also the characteristics of a learning culture in DHL Logistics Estonia OÜ:

- 1) Attitude that values people;
- 2) Employee interest in the surroundings;
- 3) Training system;
- 4) Learning from mistakes;
- 5) Standardized work.

The categories were analyzed based on the characteristics of the learning culture described in the theory chapter. The analysis concluded that the characteristics of the learning culture between this thesis and previous studies are somewhat different, but the number of relations between the underlying keywords, phenomenas and features are high and the relations are strong. Thus, the authors of this thesis conclude that the outlined characteristics of the learning culture are competent.

The results of this Master's thesis do not provide both effective and efficient assistance to the issues raised in the introduction. It takes time to learn about culture and it takes a long time to implement it. The characteristics of the learning culture that emerged in the course of the work for this company were undoubtedly an advantage for rivals. However, it is never the case that what works in one organization certainly works in another. The authors still believe that the outcome of the work will benefit top and middle managers who feel the need to maintain and enhance their organization preformance or team performance. By implementing the previously mentioned characteristics in the daily activities of the organization, it is possible to create a learning culture that supports the successful integration into the developing world. It also provides the material for further development of this thesis, which would involve more companies in the study, in order to provide specific guidance for the implementing of a learning culture in organizations.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Meie, Epp Vassiljev ja Janno Kasepuu

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose  
ÕPPIMISKULTUURI TUNNUSED DHL LOGISTICS ESTONIA OÜ NÄITEL,

mille juhendajad on Anne Reino ja Maaja Vadi,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Oleme teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autoritele.
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Epp Vassiljev*  
*Janno Kasepuu*  
**23.05.2019**